

**Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка  
Інститут міжнародних відносин**

**БАГАТОНАЦІОНАЛЬНІ  
ПІДПРИЄМСТВА  
ТА ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Монографія**

*за редакцією д.е.н., проф. Олександра Рогача*

«Видавництво «Центр учбової літератури»  
КИЇВ – 2020

УДК 339.92:339.727

**Рогач О. І. та ін.**

Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка.

Монографія / За ред. О. І. Рогача. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. – 368 с.

ISBN 978-611-01-1720-3

У монографії розкрито основні положення сучасної методології ідентифікації та дослідження багатонаціональних підприємств з акцентом на ключових напрямках її змін. Наведено критичні оцінки й порівняння основних теоретичних підходів до аналізу сучасних БНП, розкрито головні протиріччя логіки їхнього розвитку. Читачеві пропонуються ключові результати досліджень авторів книги щодо сучасних тенденцій та перспектив міжнародного руху прямих іноземних інвестицій, основних напрямів трансформації стратегічного управління сучасних БНП і формування стратегій їхнього крос-культурного менеджменту, інвестування, інновацій, мобільності робочої сили. У монографії досліджується вплив БНП на соціально-економічний розвиток, формування економічної сили країн, показано специфіку їхніх операцій в окремих секторах світової економіки.

Для науковців, викладачів, докторантів та аспірантів, студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, практиків, усіх, хто цікавиться проблематикою розвитку багатонаціональних підприємств зокрема та міжнародного бізнесу в цілому.

УДК 339.92:339.727

ISBN 978-611-01-1720-3

© Рогач О. І., Філіпенко А. С., Дзюба П. В., 2020  
© Видавництво "Центр учбової літератури", 2020

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b> .....	7
<b>ВСТУП. Багатонаціональні підприємства:</b> порядок денний досліджень ( <i>Олександр Рогач</i> ) .....	9
<b>ЧАСТИНА I. ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ</b> <b>БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	17
<b>1. Теорія багатонаціональних підприємств:</b> півстоліття розвитку ( <i>Олександр Рогач</i> ) .....	19
<b>2. Багатонаціональне підприємство:</b> сучасний профіль ( <i>Олександр Рогач</i> ) .....	39
<b>3. Логіка розвитку БНП</b> ( <i>Антон Філіпенко</i> ) .....	65
<b>ЧАСТИНА II. МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ</b> <b>ДІЯЛЬНОСТІ БНП</b> .....	81
<b>4. Сучасні тенденції потоків ПІІ:</b> регіональний та галузевий аспекти ( <i>Павло Дзюба</i> ) ... ..	83

---

<b>5. Трансформація стратегічного менеджменту БНП</b> <i>(Тетяна Орехова, Марія Варламова, Марія Шкурат, Наталя Буркіна)</i> .....	109
<b>6. Формування систем крос-культурного менеджменту в багатонаціональних підприємствах</b> <i>(Євген Панченко)</i> .....	129
<b>7. Поліцентризм інвестиційних стратегій БНП</b> <i>(Анатолій Поручник, Катерина Жиленко)</i> .....	145
<b>8. НДДКР як основа зростання багатонаціональних підприємств</b> <i>(Сергій Якубовський, Анастасія Шаповал)</i> .....	167
<b>9. Мобільність робочої сили в багатонаціональних підприємствах</b> <i>(Роман Стаканов)</i> .....	185
<b>10. Вплив багатонаціональних підприємств на соціально- економічний розвиток країн світу в умовах глобалізації</b> <i>(Світлана Сіденко)</i> .....	199
<b>11. Інвестиційна діяльність багатонаціональних підприємств та економічна сила країни</b> <i>(Олексій Чугаєв)</i> .....	215
<b>12. Багатонаціональні підприємства в економіці країн Європейського Союзу</b> <i>(Олександр Шнирков)</i> .....	233
<b>ЧАСТИНА III. СЕКТОРАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕКСПАНСІЇ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	249
<b>13. Багатонаціональні підприємства на міжнародних ринках послуг</b> <i>(Ріта Заблоцька)</i> .....	251
<b>14. Багатонаціональні підприємства у банківському секторі</b> <i>(Сергій Циганов, Надія Циганова)</i> .....	267
<b>15. Стратегії інтернаціоналізації діяльності автомобільних БНП</b> <i>(Ярослава Столярчук, Тетяна Семененко)</i> ... ..	287



---

<b>16. Міжнародне співробітництво багатонаціональних підприємств в оборонній сфері</b> <i>(Віталіна Куриляк, Олександр Сохацький)</i> .....	311
<b>17. Розвиток БНП в креативних індустріях</b> <i>(Олена Сохацька, Ірина Скавронська)</i> .....	327
<b>18. БНП у світовій нафтогазовій індустрії: сучасний стан, мережеві ефекти та перспективи розвитку</b> <i>(Олександр Підчоса)</i> .	343
<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ</b> .....	361
<b>CONTENTS</b> .....	365



## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

БНП	– багатонаціональне підприємство.
ГАТС	– Генеральна угода з торгівлі послугами (від англ. GATS – General Agreement on Trade in Services).
ГЛСВ	– глобальний ланцюг створення вартості.
ЗП	– злиття і поглинання.
ІВ	– інтелектуальна власність.
ІТ	– інформаційні технології.
МНП	– міжнародне нове підприємство.
МРК	– міжнародна регуляторна кооперація.
НДДКР	– науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.
НТП	– науково-технічний прогрес.
ОЕСР	– Організація економічного співробітництва та розвитку.
ПІ	– прямі іноземні інвестиції.
СЕЗ	– спеціальна економічна зона.
СОТ	– Світова організація торгівлі.
ТНК	– транснаціональна корпорація.
ТПР	– транскордонне приватне регулювання.
ЦСЄ	– Центральна та Східна Європа.
ЮНКТАД	– Конференція ООН з торгівлі та розвитку (від англ. UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development).

- BREXIT** – вихід Великої Британії з Європейського Союзу (від англ. Britain Exit).
- IPO** – первинне публічне розміщення (від англ. IPO – Initial Public Offering).
- LCR** – коефіцієнт покриття ліквідності (від англ. LCR – Liquidity Coverage Ratio).
- S&P** – Standard and Poor's.
- TNI** – індекс транснаціональності компанії (від англ. TNI – Transnationality Index).

## **ВСТУП**

### **Багатонаціональні підприємства: порядок денний досліджень**

*Олександр Рогач*

Проблематика інтернаціоналізації капіталу та виробництва зберігає свою актуальність більш ніж півстоліття. Перетворення фірм у багатонаціональні підприємства знаходиться у центрі уваги вчених-економістів ще з 1970-х років. Література з міжнародного бізнесу за ці часи поповнилася змістовними дослідженнями сутності та причин вивозу прямих інвестицій, особливостей фірм, що здійснюють зарубіжну виробничо-інвестиційну діяльність. Дискусія між основними школами дослідження багатонаціональних підприємств збагатила теорію фірми та міжнародного інвестування, показала необхідність врахування нових тенденцій глобалізації сучасної світової економіки. Після перших узагальнень емпіричних та статистичних даних масштабів та діапазону міжнародної експансії фірм, стало зрозумілим, що БНП є одним із головних суб'єктів розвитку світової економіки та основним двигуном глобалізації.

Дана монографія є логічним продовженням багаторічних світових досліджень діяльності фірм, що здійснюють міжнародне виробництво. Для термінологічного позначення таких фірм, на відміну від деяких публікацій у вітчизняній літературі, в ній використовується назва багатонаціональні підприємства. Така назва не тільки відображує досягнення фундаментальної теорії міжнародного бізнесу, а й сучасні особливості інтернаціоналізації та міжнародної діяльності підприємств, акцентує увагу дослідників на головну рису таких інституцій.

Перша частина монографії починається із теорії та методології аналізу багатонаціональних підприємств (розділ 1). При цьому досліджені ранні концепції інтернаціоналізації фірми, що фокусували свою увагу на особливих активах БНП, необхідності прямого контролю фірм над зарубіжними активами або стадіях вивозу капіталу залежно від старіння технологій та життєвого циклу продукту. Частина таких концептуальних підходів характеризувала причини виникнення багатонаціональних підприємств із позиції стратегічного менеджменту, поведінки керівників компаній або ролі управлінських кадрів. В книзі показано, що новим етапом розвитку теорії БНП стали здобутки школи інтерналізації, транзакційних витрат та формування еkleктичної парадигми (с. 24–25)<sup>1</sup>. Майже на декілька десятиліть ці підходи стали домінуючою методологією дослідження проблематики міжнародного виробництва в світовій економічній науці. Згодом нові гіпотези піонерних досліджень, що характеризували особливу роль знань, мережевих структур, диференційованої олігополії, фрагментації міжнародного виробництва суттєво збагатили «класичні» погляди на сутність багатонаціональних підприємств.

В монографії досліджується зміна традиційних уявлень про міжнародну фірму протягом останніх десятиліть, що спричинена включенням в процес інтернаціоналізації державних компаній, невеликих та середніх фірм, в тому числі з країн із новими ринками, переходом багатонаціональних підприємств від етноцентричної до регіо- та геоцентричної орієнтації, появою «народжених глобальними» фірм (розділ 2). Показано сучасний профіль цих підприємств та тенденції міжнародного руху їх капіталу. В ній розкриваються механізми «дифузії та розмиття національності» акціонерного капіталу компаній внаслідок реструктуризації власності та консолідації капіталу, продажу акцій на міжнародних фондових біржах, транскордонних злиттів і поглинань, податкових інверсій корпорацій, транзитних хабів руху прямих іноземних інвестицій та центрів акумулювання прибутків та інвестицій. Ключовою ознакою сучасних фірм, які здійснюють ПП і міжнародне виробництво, є багатонаціональність (с. 44, 54–56). Це підтверджує не тільки розмиття національного характеру власності таких фірм, але й багатонаціональний характер їх стратегічного менеджменту, мережевої архітектури створення знань та фрагментованого процесу створення доданої вартості.

Особливим аспектом методології дослідження інтернаціоналізації капіталу та виробництва є виявлення логіки розвитку БНП (розділ 3). На основі загальних принципів наукового мислення, які є предметом філософії та логіки науки, в монографії розкриваються логічні передумови дослідження багатонаціональних підприємств. Оскільки багатонаціональне підприємство є однією з провідних інституцій світового господарства і

---

<sup>1</sup> Тут і далі у вступі посилання та цитування за сторінками даної монографії.

міжнародних економічних відносин, інституційна логіка конкретизує систему координат, у яких розвивається БНП. Джерела інституційної логіки включають у себе законодавство, легітимність, ідентичність, базові норми і стратегії, інтереси і уподобання. Модель фірми, її сутнісні риси та принципові базові структури є методологічною основою аналізу багатонаціональних підприємств. В монографії показано, що економічна природа фірми (підприємства) є історичною категорією. «Її конкретний зміст визначається розвинутими формами ринкового господарства, поглибленням суспільного поділу й кооперації праці, диверсифікацією власності на засоби та умови виробництва, виникненням досконалих систем менеджменту і маркетингу» (с. 74).

Наступна частина книги містить макро та мікроекономічний аналіз діяльності БНП. З цих позицій висвітлюються сучасні тенденції потоків ПІІ, поліцентризм інвестиційних стратегій БНП, інновації та знання як основа зростання багатонаціональних підприємств, мобільність робочої сили в багатонаціональних підприємствах.

Аналіз сучасних тенденцій руху прямих іноземних інвестицій (розділ 4) охоплює не тільки глобальні тенденції та закономірності руху ПІІ за останні 10 років, а й основні регіональні релокації потоків прямих іноземних інвестицій, зміну рівня інтернаціоналізації окремих галузей та секторальної структури активів найбільших БНП світу. Окрім змін у географії потоків прямих іноземних інвестицій, які, своєю чергою, сформували певні закономірності й тенденції їхнього руху в регіональному розрізі, важливі та показові зміни спостерігаються також у галузевій структурі ПІІ. «Такі зрушення й тенденції у потоках прямих інвестицій характеризують, значною мірою, сучасний стан розвитку світового господарства в цілому та міжнародних фінансів зокрема» (с. 95). В монографії показані новітні тенденції та перспективи міжнародного руху прямих інвестицій, які дозволяють спрогнозувати у середньостроковій перспективі більш активні процеси прямого іноземного інвестування у галузях сфери послуг та високотехнологічних секторах.

Особливої уваги в монографії приділено трансформації стратегічного менеджменту БНП (розділ 5). Зміна стратегічних моделей менеджменту стала однією із сутнісних рис сучасних багатонаціональних фірм. Серед актуальних завдань дослідження цієї проблематики виступають узагальнення концепцій сучасного стратегічного менеджменту БНП, розкриття сутності глобального лідерства цих інституцій, показ особливостей системи менеджменту персоналу таких фірм. Як аргументовано в книзі, для сучасних багатонаціональних підприємств «важливо мати конкурентні компетентності, що дозволяють задіяти власну організаційну інфраструктуру компанії для використання максимальної частини всіх видів ресурсів і здібностей, щоб створити міцну конкурентну перевагу» (с. 112–113). Стратегія БНП передбачає комбінацію переваг

глобального масштабу від використання своїх специфічно фірмових активів у певній конфігурації та координаті із мережевими партнерами фірм.

Багатонаціональність, як ключова характеристика сучасних міжнародних фірм, нерозривно пов'язана із формуванням систем крос-культурного менеджменту (розділ 6). У монографії досліджено не тільки вплив крос-культурних відносин на міжнародний бізнес та сутність категорії крос-культурного менеджменту, а й основні теоретичні школи таких управлінських моделей. При цьому показано, що «Реалізація когнітивної концепції крос-культурного менеджменту в глобальних корпораціях включає три складових. По-перше, об'ємне розуміння культури. По-друге, використання нових форм управління знаннями. По-третє, створення нових технологій крос-культурного менеджменту» (с. 140). Як наслідок, відбувається підвищення управлінської результативності та виникають нові можливості реалізувати творчий потенціал людського фактору. Це спричиняє нові імпульси інтернаціоналізації виробництва та ще більше посилює багатонаціональний характер діяльності таких фірм.

Серед актуальних питань сучасних інвестиційних стратегій БНП (розділ 7) досліджуються механізм формування нових регіональних центрів нагромадження глобального інвестиційного капіталу, стратегічні мотивації та поведінка БНП на глобальних фінансових ринках. При цьому у монографії показано, що потужний вплив на поліцентризм інвестиційної діяльності БНП справило «зменшення транспортних, інформаційних та комунікаційних послуг, що дало змогу багатьом бізнес-структурам корпоративного сектору ефективно фрагментувати свої виробничі процеси» (с. 150), розвивати глобальні ланцюжки створення вартості, реалізовувати стратегії використання дешевих факторів виробництва або наближення філіальної мережі до ринків споживання.

Основною стратегією БНП є створення конкурентних переваг на основі здобуття нових знань. У восьмому розділі книги показано, що інновації та знання є основою зростання багатонаціональних фірм. Це пов'язано не тільки з прямим впливом інвестицій у створення знань на збільшення прибутку корпорації в довгостроковій перспективі, але також із тим, що «створення інноваційного продукту та покращення технологій виробництва дозволяють виходити на нові ринки» (с. 171) та формувати олігополістичні бар'єри для обмеження діяльності конкурентів. Окремий аспект дослідження цієї проблематики охоплює аналіз тенденцій інвестування багатонаціональних підприємств у НДДКР та вплив даних витрат на показники ефективності таких фірм, а також характеристику динаміки витрат на НДДКР в Україні.

Одним із основних джерел створення знань є людські ресурси, особливо висококваліфікована робоча сила. Тому природньо, що спеціальна увага в монографії була приділена показу мобільності робочої сили в багатонаціональних підприємствах (розділ 9). БНП активно використовують



можливості, які надає глобалізація щодо міжнародної міграції робочої сили. Міжнародне виробництво таких фірм може мати як прямі, так і опосередковані ефекти для зайнятості, що повинно оцінюватися виходячи з вхідного і вихідного інвестування БНП. В даній роботі показано, що «Мобільність трудових ресурсів БНП є міграцією робітників між місцями зайнятості як всередині, так і поза межами БНП в залежності від ендогенних підходів до регулювання мобільності персоналу, організаційної структури компанії, чинників екзогенного характеру» (с. 191).

Порядок денний досліджень БНП був би неповним без макроекономічного погляду на їх діяльність. Такі підходи до вивчення багатонаціональних підприємств дозволили проаналізувати взаємозв'язок між інвестиційною діяльністю багатонаціональних підприємств та економічною силою країни, показати вплив цих компаній на соціально-економічний розвиток країн, що приймають, а також окреслити потенціал та масштаби експансії багатонаціональних підприємств Західної Європи.

Як зазначено у розділі 10, значна кількість сучасних досліджень БНП засвідчують важливу роль цих інституцій у розвитку національних економік багатьох країн світу. Традиційними факторами такого впливу прийнято вважати приплив капіталу, технологій та створення нових робочих місць. Досвід країн Південно-Східної Азії свідчить, що «Багатонаціональні корпорації відіграли помітну роль у процесах соціально-економічного розвитку шляхом перенесення західними компаніями своїх інноваційних програм в зарубіжні країни з метою використання їх потенціалу» (с. 210). Включення цих країн у процес інтернаціоналізації виробництва сприяло розвитку людського капіталу, зокрема підвищенню рівня освіти і кваліфікації працюючих. Цей досвід може бути корисним і для України. Зокрема, включення українських компаній до глобальних ланцюгів створення доданої вартості може полегшити доступ до міжнародних ринків, сприятиме модернізації технологій національних фірм.

У більш широкому, політекономічному плані постає питання чи може інвестиційна діяльність багатонаціональних підприємств впливати на економічну силу країни. Відповідь на нього надає розділ 11, який присвячений саме цій проблемі. Аналіз такого впливу передбачає вивчення економічної сили багатонаціональних підприємств, взаємодії БНП та інтересів держави, інтенсивності та ефективності інвестицій БНП в економіках різної величини, механізмів забезпечення інвестиційної привабливості країни. Багато дослідників вважають, що «Економічно потужніші БНП реалізують свою економічну силу через економічну експансію, яка проявляється у витісненні інших фірм, захопленні ринків збуту та ресурсної бази» (с. 216). Між багатонаціональними підприємствами та національними урядами виникають особливі «переговорні відносини», в яких кожний із учасників володіє певною переговорною силою. Хоча вплив БНП на економічне зростання має позитивні аспекти, їх діяльність повинна

узгоджуватися із стратегією національного розвитку країни.

Прагнення України інтегруватися у європейський економічний простір актуалізує розгляд специфіки діяльності багатонаціональних підприємств в економіці країн Європейського Союзу (розділ 12). БНП країн ЄС є однією із найбільш інтернаціоналізованих груп фірм. Масштаби їх експансії та питома вага у загальних показниках вивозу капіталу неухильно зростають. Як розкрито у монографії, «Специфічним саме для країн ЄС є наявність значної кількості великих багатонаціональних підприємств за участю держави на відміну від інших груп розвинених країн» (с. 242). Однією із нових тенденцій є заходи країн ЄС щодо регулювання прямих іноземних інвестицій БНП з третіх країн. Метою таких заходів проголошується захист критичних галузей країн ЄС, збереження прав інтелектуальної власності та уникнення загрози для безпеки країни та публічного порядку.

Заключна, третя частина монографії присвячена секторальному аналізу діяльності багатонаціональних підприємств. В числі таких секторів розглянуті сфера послуг, банківська індустрія, автомобільна та нафтогазова промисловість. Показані нові тенденції діяльності БНП в таких специфічних секторах як оборонна та військова промисловість та креативні галузі.

Розділ 13 засвідчує, що переважна частина прямих іноземних інвестицій в останні роки спрямовувалася до сектору послуг. БНП у сфері послуг створюються з метою отримання специфічних переваг інтерналізації за кордоном та водночас переваг розміщення, специфічних для країни базування. Специфіка цього сектору полягає в тому, що «більшість послуг не можуть виступати предметом зовнішньої торгівлі: вони мають вироблятися у місці їх споживання і в той момент, коли вони споживаються» (с. 257). На додаток до цього тут існує особливий механізм створення конкурентної переваги як комбінації компетенцій і процесів взаємодії із зовнішнім середовищем. Поряд із традиційними формами ПП (відкриттям нових філіалів та угодами злиття і поглинання) експансія БНП поширюється завдяки неакціонерним формам операцій – через різноманітні контрактні відносини. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості таких операцій, особливо в сфері ІТ продуктів, бізнес-сервісу, телекомунікаційних послуг.

Ще одна сфера послуг традиційно є об'єктом тривалої інвестиційної активності багатонаціональних фірм. Мова йде про діяльність БНП у фінансово-банківській індустрії (розділ 14). Інтернаціоналізація банків спричинила значні зміни в їх організаційних моделях, менеджменті та стратегіях конкурентної боротьби. За останні десятиліття значно прискорився процес концентрації та централізації міжнародного капіталу в банківській сфері. Відбуваються суттєві зрушення у співвідношенні сил головних суб'єктів міжнародної банківської діяльності – багатонаціональних банків США, Японії та Західної Європи.

Інтернаціоналізація банківської сфери супроводжується «міжнародними угодами консолідації банків, які суттєво впливають на конкурентне середовище не лише в банківських секторах окремих країн, але й на глобальних ринках банківських послуг» (с. 268).

Одним із провідних секторів світової економіки є автомобільна галузь. Її структуру, як розкрито у розділі 15, формують найбільші світові багатонаціональні підприємства. В останні десятиліття тут відбувається активний процес консолідації капіталу, формування стратегічних альянсів БНП, фрагментація міжнародних виробничих мереж та розвиток глобальних ланцюжків постачання та створення вартості. Це відкриває для автомобільних БНП нові перспективи для «нaroщування їх міжнародних конкурентних переваг та генерування особливих активів на основі розбудови глибоких і довготермінових виробничо-комерційних зв'язків із місцевими бізнес-партнерами та структурними підрозділами своєї власної корпорації» (с. 289). Міжнародна стандартизація виробничих процесів в автомобільній галузі суттєво змінює архітектуру мережевого виробництва БНП, трансформує організаційні форми їх взаємовідносин із постачальниками та партнерами.

Специфічним сектором діяльності багатонаціональних підприємств є військова промисловість (розділ 16). Найбільші багатонаціональні підприємства є виробниками військових технологій та озброєнь, вони часто виступають провідними суб'єктами міжнародних стратегічних альянсів у цій сфері. БНП виступають також учасником міжнародного військово-технічного співробітництва та «використовують усі форми міжнародної економічної співпраці в процесі маркетингу, виробництва, логістики та обслуговування військової техніки» (с. 320). Досвід цих фірм має велике значення для України, враховуючи зростання її оборонної промисловості та пошук ринків збуту для такої продукції та послуг.

В останні роки увагу дослідників привертають також діяльність багатонаціональних підприємств у креативних галузях світової економіки. В розділі 17 монографії ця тематика охоплює економічний зміст, моделі розвитку та динаміку світової креативної індустрії, форми та механізм функціонування БНП у креативному секторі, виявлення потенційних можливостей інтернаціоналізації вітчизняних підприємств цієї галузі. Креативний сектор світової економіки має складну сегментацію, тут представлені різні за формами власності та розмірами підприємства та інституції. Основними суб'єктами цієї індустрії «є невелика кількість багатонаціональних корпорацій, лідерів своєї галузі, але їхня діяльність значною мірою залежить від численних мікропідприємств, на які покладено виконання однотипних проєктів» (с. 333). Разом із тим, все більших масштабів набирає інтернаціоналізація малих та середніх підприємств цієї галузі, створення транскордонних міжфірмових альянсів та партнерств.

На відміну від порівняно недавньої інтернаціоналізації сектору

креативних послуг, діяльність БНП у нафтогазовій індустрії має майже двохсотрічну історію. Тому дослідження діяльності багатонаціональних підприємств у цих галузях, що містить розділ 18, дозволяє простежити зміну стратегій та форм міжнародної експансії фірм, особливості сучасної структури світової нафтогазової галузі, та реконфігурацію ринкових сил у цьому секторі. Інвестиційна діяльність БНП у світовій нафтогазовій індустрії є наслідком дії багатьох факторів макро та мікроекономічного плану. Хоча провідні позиції у галузі й досі мають БНП-нафтогазові гіганти, неухильно «зростає кількість середніх за розміром незалежних БНП, а відкритий доступ до технологій, ринків збуту та окремих родовищ виводить їх на роль важливих елементів мережі, що можуть оперативнo компенсувати незначні локальні коливання попиту» (с. 345). Четверта промислова революція суттєво змінює технології та стандарти діяльності БНП у нафтогазовій промисловості, що також впливає на їх інвестиційні пріоритети.

Звісно, актуальна проблематика багатонаціональних підприємств не обмежується лише колом зазначених у монографії питань. Наприклад, інтернаціоналізація малих та середніх підприємств, дифузія власності БНП, співвідношення між інтерналізацією та екстерналізацією при формуванні мережових партнерських відносин, реструктуризація глобальних ланцюжків створення вартості вимагають переосмислення усталених поглядів, теорій та формування нових підходів. Четверта промислова революція та діджиталізація світової економіки вже спричиняє значні зміни форм та механізмів інтернаціоналізації підприємств. За цих умов постають нові питання щодо особливостей фрагментації міжнародного виробництва та розподілу вигід від глобальної діяльності багатонаціональних підприємств.

**Ч А С Т И Н А І**

**ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ  
ДОСЛІДЖЕННЯ  
БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**



# 1

## **Теорія багатонаціональних підприємств: півстоліття розвитку**

*Олександр Рогач*

Перші багатонаціональні фірми з'явилися в кінці XIX століття. Вже на початку XX ст. промислові компанії створювали зарубіжні філіали та організовували міжнародне виробництво. Як дослідила М. Вілкінз, вже в цей час існували різні форми підприємств, які здійснювали прямі іноземні інвестиції. Серед них були і колоніальні сировинні фірми і нові промислові корпорації, що набули форму концернів [1]. Але період нестабільності та хаосу у міжнародних економічних відносинах у 1920-1940 роки загальмував та навіть припинив на певний час тенденцію інтернаціоналізації фірм. Лише після Другої світової війни вона відновилася із новою силою.

Природньо, що до 1960-х років не існувало окремої теорії прямих іноземних інвестицій та багатонаціональних фірм. В цей час наука міжнародного бізнесу робила лише перші кроки у своєму розвитку, її предмет був неокреслений і початкові дослідження інтернаціоналізації фірм здійснювалися представниками різних економічних шкіл. Переважно, це був аналіз вивозу капіталу у контексті теорій міжнародної торгівлі, який моделював ефекти ПП на розташування виробничих одиниць та порівняльні переваги країн. Як зазначає П. Баклі, теоретичні дослідження цієї галузі були «некодифіковані, несистематизовані та фрагментарні, а також не закріплені за єдиною академічною дисципліною» [2, с. 61].

Початок виокремлення теорії багатонаціональних підприємств пов'язаний із двома дисертаціями – британського вченого Джона Даннінга,

яка була в 1958 році надрукована як окрема книга «Американські інвестиції у британській обробній промисловості» (1958) та Стівена Гаймера (США), «Міжнародні операції національних фірм: вивчення прямих інвестицій» (1960), що була надрукована як книга лише через 16 років після смерті цього дослідника [3; 4]. Згодом до літератури з питань теорії БНП долучились роботи Р. Вернона, Ч. Кіндлбергера, П. Баклі, М. Кессона, низка фінансових концепцій прямих іноземних інвестицій (Р. Алібер, Д. Лессард) та публікації з питань стратегічного менеджменту багатонаціональних підприємств (Г. Перлмуттер), а також чудові дослідження історії інтернаціоналізації фірм М. Вілкінз. Цей авангард дослідників сформував першу хвилю теорій БНП, яка на наступному етапі була посилена фундаментальною школою інтерналізації та еkleктичної парадигми, а надалі збагачена новими підходами до аналізу багатонаціональних фірм з точки зору створення знань (Knowledge-based MNEs theory), унікальності ресурсів (Resource-based MNEs theory) та міжорганізаційних мереж (Network-based MNEs theory).

## **Ранні концепції інтернаціоналізації фірм**

Одним із перших теоретиків багатонаціональних підприємств був Стівен Гаймер. Попри нечисельні твори та нетривале життя цей вчений запропонував новаторські погляди та був першим, хто випробував нові методологічні підходи до дослідження міжнародного бізнесу. Зараз є дуже популярним називати нові концепції парадигмою, цей термін стає все більш поширеним в економічній науці. Але одним із тих, хто справді заслуговує на те, щоб його теоретичні дослідження назвати новою парадигмою міжнародного бізнесу, був С. Гаймер. Він одним з перших довів, що неокласичні теорії міжнародної торгівлі та руху капіталу не можуть пояснити міжнародних операцій БНП. Його теорія прямих іноземних інвестицій та багатонаціональних підприємств докорінно відрізнялась від поглядів та підходів, що панували в економічній науці на той час. Вона пропонувала піонерну гіпотезу причин вивозу капіталу, існування міжнародних фірм та особливостей їх зарубіжних стратегій [5, с. 34–38].

С. Гаймер зробив головний акцент аналізу на питаннях контролю прямих іноземних інвестицій і міжнародних операцій фірм. Його теорія ринкової влади проголошує необхідність цього контролю для подолання конкуренції компаній країни, куди вивозиться капітал, або отримання максимальних прибутків в країні-реципієнті капіталу. Ще однією причиною контролю є намагання фірми утримати свої специфічні переваги. Цей дослідник одним із перших зрозумів важливість аналізу специфічних переваг фірми для пояснення її інтернаціоналізації та перетворення в БНП. Гаймер виявив причини та основні види специфічних фірмових переваг, а саме: у ціновій політиці над новими фірмами, у диверсифікованості продукції, а також внаслідок економії на масштабах. Хоча виявлення самих



переваг фірм не було відкриттям Гаймера і було зроблено задовго до нього, він першим застосував ці здобутки економічної теорії до пояснення сутності прямих іноземних інвестицій та багатонаціональних підприємств [6]. Головний висновок його аналізу полягав у тому, що для успішної організації мережі зарубіжного виробництва багатонаціональна фірма повинна користуватися певними перевагами щодо місцевих компаній країни-реципієнта.

Ще одним із ключових аспектів теорії ринкової влади є вивчення бар'єрів входження на ринок нових фірм. Він також набуває міжнародного характеру оскільки розглядається в контексті проникнення фірми на ринки зарубіжних країн. Цей дослідник зробив надзвичайно важливий висновок, що багатонаціональне підприємство для заснування зарубіжних філій використовує свої специфічні переваги для подолання бар'єрів входження, створених іншими фірмами-конкурентами. Але БНП, своєю чергою, самі створюють такі бар'єри, в чому і проявляється їх «ринкова влада».

В кінці 1960-х та на початку 1970-х років праці Гаймера були відомі небагатьом його колегам. Але завдяки використанню цих ідей в подальших дослідженнях Дж. Даннінга, П. Баклі, М. Кессона, А. Ругмана та інших вчених, сьогодні наукова спадщина Гаймера загальновідома і визнана всіма фахівцями з міжнародного бізнесу.

Ще однією спробою пояснити появу міжнародних корпорацій стала теорія «монополістичних переваг» американського професора Чарльза Кіндлбергера, яка своєю методологією досить близька до теорії ринкової влади. Кіндлбергер спирався на дослідження С. Гаймера, доповнив його ідеї, хоча і зробив інші висновки щодо впливу прямих інвестицій на конкуренцію. Вихідним положенням теорії «монополістичних переваг» Кіндлбергера є теза, що будь-яка фірма, яка здійснює прямі інвестиції в зарубіжне виробництво, буде знаходитися в менш сприятливому становищі порівняно із її місцевими конкурентами. Але якщо така фірма все ж відкриває зарубіжне дочірнє підприємство та закріплюється на ринку країни-реципієнта, це означає, що вона має певні монополістичні переваги над місцевими компаніями. Ч. Кіндлбергер підтвердив висновки С. Гаймера щодо особливих переваг фірми і назвав їх монополістичними перевагами. Багато уваги теорія прямих іноземних інвестицій Кіндлбергера приділяла вивченню відмінностей між різними типами БНП, мікроекономічним аспектам гетерогенності цих компаній. Цей вчений відстоював погляд на міжнародні компанії, як на суб'єкта зростання міжнародної конкуренції [7].

З інших методологічних позицій в цей же час розвивав теорію багатонаціональних підприємств Р. Вернон. В 1966 році він надрукував свою статтю «Міжнародні інвестиції та міжнародна торгівля в контексті продуктового циклу», яка заклала основи нового напрямку дослідження БНП. В центр свого дослідження інтернаціоналізації виробництва Р. Вернон поставив питання синхронності та оперативності інновацій, наслідки

економіки масштабу для зарубіжної експансії фірм. На основі ретельних емпіричних досліджень в рамках Гарвардського проекту «Багатонаціональні підприємства», цим вченим була розроблена теорія БНП на основі циклу життя продукту.

Розвиваючи ідею дослідника теорій міжнародного обміну М. Познера про пов'язану з інноваціями технологічну монополію, Р. Вернон звернувся до аналізу нового продукту та його стадій життя. Він показав залежність вивозу прямих іноземних інвестицій та розвитку міжнародного виробництва від фаз життя продукту: стадії нового продукту, стадії зрілого продукту, стадії стандартизованого продукту. Модель циклу життя продукту набула поширення для інтерпретації причин та мотивів релокації галузей обробної промисловості із одних країн в інші. Вона була покладена в основу багатьох подальших досліджень вивозу прямих інвестицій та діяльності БНП. Ця концепція стала теоретичним поясненням переміщення виробництва за кордон і давала корисну інтерпретацію стратегій менеджменту багатонаціональних фірм [8].

На ранньому етапі розвитку теорії БНП ще один напрям досліджень запропонував новаторські підходи щодо дослідження зростання фірми. Наукові роботи Едіт Пенроуз, перш за все, її фундаментальна монографія «Теорія зростання фірми» (1959) заклали основи ресурсного підходу до дослідження багатонаціональних підприємств [9]. Це був зовсім новий погляд на такі ключові категорії як «виробничі можливості» (productive opportunities), олігополістична взаємодія на ринку, структурні недосконалості ринку. На базі дослідження цих понять були сформульовані межі ендогенного зростання БНП, напрями розширення бізнесу та транскордонних операцій компаній.

Теорія органічного зростання фірми, автором якої стала Пенроуз, на відміну від інших концепцій, однією із перших в центр уваги поставила аналіз людських ресурсів або параметрів «людського вимірювання» фірми. Якщо неокласичні теорії фірми традиційно приділяли головну увагу питанням взаємозв'язку між ринковим попитом і умовами ресурсних ринків за встановленої виробничої технології, то Е. Пенроуз виокремила головний ресурс компанії – знання менеджерів і показала значення індивідуальних характеристик особистості агентів управління, а також роль групової динаміки управлінської системи (конфлікти і пошук компромісів, боротьба за владу і ресурси всередині фірми, конформістська, неконформістська поведінка тощо), а також інші соціальні чинники цього процесу (звичаї, традиції, норми поведінки).

На відміну від попередніх розглянутих теорій, зовсім з інших позицій аналізували причини появи міжнародних фірм вчені, які вивчали проблеми менеджменту, значення і роль управлінських кадрів (Г. Перлмуттер, Д. Стопфорд, А. Чандлер та інші). В 70-ті роки ХХ ст. вони сформували окремий напрям досліджень на основі так званої біхевіористської теорії.

Центр уваги цих досліджень був зосереджений на поведінці менеджерів компанії. Звідси, власне, походить і назва самої теорії (behaviour – в перекладі з англійської мови “поведінка”). Особистість керівника компанії при цьому розглядається як головний фактор інтернаціоналізації фірми. Біхевіористська теорія базується на ідеї, що визначальним фактором розвитку міжнародної фірми є діяльність вищого ешелону менеджерів. Рівень кваліфікації, знання, оперативність та навіть ділова інтуїція керівників компанії визначає географічну диверсифікацію виробничої системи БНП, її життєздатність у світовій економіці. Таким чином, головною ознакою багатонаціональної фірми є космополітичний, глобальний менеджер. Це є основний, “критичний ресурс”, необхідний для того, щоб фірма стала міжнародною компанією [10, с. 10–18].

Широкої популярності серед прихильників цього напрямку теорії БНП та менеджерів компаній набула так звана «модель EPRG», яка була вперше викладена Г. Перлмуттером в кінці 1960-х років. Вона узагальнювала різні форми інтернаціоналізації фірм та еволюцію їх стратегічного менеджменту. Виокремлення чотирьох орієнтацій БНП: етноцентричної (E), поліцентричної (P), регіоцентричної (R) та геоцентричної (G) досить правдиво відображало різні цілі компаній щодо міжнародних операцій, стратегії управління та процедури планування. За висловом Перлмуттера, ключова ідея його моделі EPRG полягає в тому, що «ступінь інтернаціоналізації, якого прагнуть менеджери компанії, впливає на конкретні міжнародні стратегії і правила прийняття рішень фірми» [11, с. 15].

Майже в той самий час інший напрям теорії стратегічного менеджменту багатонаціональних фірм фокусувався на вивченні міжнародної структури фірм, які здійснюють ПП. Джон Стопфорд і Луїс Велс на основі вивчення практики БНП США розробили теорію організації міжнародних операцій фірми на різних стадіях її інтернаціоналізації. Модель Стопфорда-Велса (модель ISS) ілюструє два параметри структурних змін у БНП: а) диверсифікація зарубіжних продуктивних ліній; б) питома вага зарубіжних продажів в загальних обсягах продажів фірми [12]. Залежно від стадії розвитку кожного параметру фірма має різні варіанти побудови своєї міжнародної структури. Ці дослідження стали вагомим кроком вперед в розвитку теоретичних засад міжнародного менеджменту багатонаціональних фірм. За висловом Г. Мінцберга, теорія Стопфорда-Велса була «найважливішим досягненням в розумінні організаційного дизайну фірм» [13, с. 161]. Вона на довгі роки стала основою менеджерської парадигми «міжнародна структура та організація» багатонаціональних фірм. Хоча Д. Стопфорд та Л. Велс не пояснювали сутність міжнародних фірм та причини їх виникнення, вони дали цінні узагальнення еволюції організації БНП, причин зміни їх управлінських моделей.

Ще одна група теорій на ранній стадії вивчення інтернаціоналізації

фірм також намагалася виробити свій підхід до дослідження цієї тематики. Цей окремих напрямком економічного аналізу фокусувався виключно на фінансових мотивах появи багатонаціональних фірм. Професор Чиказького університету Роберт Алібер в кінці 60-х – на початку 70-х років ХХ ст. розробив теорію прямого іноземного інвестування, яка базувалася на ідеї про недосконалість ринків капіталу. Іншою назвою цієї теорії є «модель валютного ризику Алібера». Як зазначав Алібер, ключові аспекти його моделі прямого іноземного інвестування включають ринок цінних паперів, ризик валютного обміну і ринкові переваги для холдингових активів, деномінованих у певних валютах [14, с. 103–117]. Національні особливості країн мають базуватися на існуванні різноманітних валютних зон. Цей дослідник вважав, що саме цей підхід може пояснити, чому пряме іноземне інвестування фірм однієї країни є більшим, ніж ПІІ фірм іншої країни, і чому американські фірми купують певні іноземні фірми. Таким чином, теорія валютного ризику Алібера проголошувала, що фактор митних зон та фактор валютних зон є двома найголовнішими детермінантами руху прямих іноземних інвестицій.

Згодом до фінансових пояснень міжнародного виробництва та ПІІ долучилась і концепція міжнародної диверсифікації ризиків Дональда Лессарда. Головна ідея цієї теорії полягає в тому, що виникнення міжнародних фірм та рух прямих інвестицій обумовлені необхідністю знизити ризики шляхом міжнародного розосередження капіталу, тобто його міжнародної диверсифікації. На думку Лессарда, у міжнародному інвестуванні багатонаціональні корпорації виконують роль фінансових посередників. Хоча прямі іноземні інвестиції включають рух обладнання, управлінського досвіду, технології, їх дуже важливим компонентом є фінансові потоки, а саме, перекази ризикового капіталу. Але недосконалість ринків проявляється в існуванні багатьох бар'єрів для руху капіталу, що викликає додаткові витрати на фінансові транзакції за кордоном. Саме за цих умов і виникає фінансовий мотив для ПІІ [15]. Фінансові теорії міжнародних підприємств висвітлили певні важливі особливості вивозу капіталу. Однак вони не сформували комплексне теоретичне пояснення причин існування БНП. Окремі положення концепцій Алібера та Лессарда і сьогодні використовують в контексті вивчення фінансового менеджменту багатонаціональних фірм, впливу валютних курсів та стратегій міжнародної диверсифікації активів [16].

## **Школа інтерналізації та еkleктична теорія**

В 1970-ті роки була започаткована ще одна течія теоретичних досліджень багатонаціональних підприємств, що в подальшому сформувала так звану «школу інтерналізації». Центром цих досліджень стала Редінзька школа міжнародного бізнесу (Університет Редінгу, Великобританія), а

головними натхненниками нового етапу вивчення БНП були П. Баклі та М. Кессон, які працювали на той час в цьому університеті. Вони вперше застосували ідеї методології Р. Коаза до міжнародного середовища та діяльності багатонаціональних фірм. Цей напрям економічного аналізу обґрунтовує, що ринки неспроможні ефективно розміщувати фактори послуг та товарів відповідно до природних та встановлених урядами зовнішніх (неринкових) ефектів. Тому міжнародні корпорації намагаються сформувати свій внутрішній ринок для обміну товарів і послуг. Для створення внутріфірмових ринків здійснюються прямі інвестиції, які виступають альтернативою експорту чи ліцензуванню. Таким чином, головною ознакою багатонаціонального підприємства є інтерналізація операцій з метою зменшення транзакційних витрат [17, с. 32–66].

Теорія інтерналізації протягом останніх чотирьох десятиріч набула великого поширення як фундаментальна методологічна база досліджень міжнародного бізнесу. Вона змогла пояснити причини необхідності прямого контролю фірм над їх дочірніми підприємствами, виходячи із сутності недосконалостей ринку та екстернальних відносин [18]. Транзакційні витрати походять від недосконалості прав власності, невпевненості щодо якості продуктів та послуг, а також складності укладання домовленості. П. Баклі, М. Кессон, Д. Тіс проаналізували різні аспекти таких недосконалостей ринку, і довели, що інтерналізація суттєво зменшує операційні витрати міжнародного бізнесу багатонаціональних фірм, отже, надає їм ключові конкурентні переваги над місцевими компаніями. Головний висновок теорії інтерналізації полягає в тому, що багатонаціональні підприємства – це організації, що створюють внутрішні ринки, операції на яких більш ефективні, ніж на зовнішньому ринку [19].

Розвиваючи ідеї теорії інтерналізації А. Ругман довів, що будь яка фірма розглядає відносні витрати трьох можливих шляхів обслуговування іноземних ринків: а) через експорт; б) через ПП; в) через продаж ліцензії місцевому виробнику. Ці витрати відрізняються в кожному випадку і фірмі потрібно точно визначити ці відмінності. Витрати на операції залежать від недосконалостей ринку. Провали в ринкових механізмах ведуть до більших витрат фірми, оскільки вони перешкоджають ефективному функціонуванню міжнародної торгівлі та інвестицій [20]. На думку Ругмана, виникнення багатонаціональних підприємств – це відповідь на існування недосконалостей ринку. Утворення БНП є реакцією фірми на державне регулювання та контроль, втручання урядів в міжнародну торгівлю, які призводять до провалів у вільній конкуренції в сфері торгівлі та інвестицій. Це також відповідь на неефективність існуючих ринків інформації та знань, коли недоліки охорони авторських прав спричиняють ризики втрати специфічних переваг фірми [21].

Ідеї інтерналізації увійшли, як складова частина методології та теорії, до багатьох інших концепцій міжнародного бізнесу та прямих іноземних

інвестицій. Визнанням здобутків цієї школи стало те, що жодна із сучасних теорій багатонаціональних фірм не відкидає її висновки, а деякі із них (еклектична парадигма Даннінга) включають їх як базовий елемент своєї системи категорій та понять.

Аналогічні висновки, що органічно посилювали аргументи школи інтерналізації, надали Р. Кейвз, Ж. Геннарт в концепції транзакційних витрат. Ця концепція збагатила теорію багатонаціональних підприємств аналізом горизонтальних, вертикальних та диверсифікованих прямих іноземних інвестицій. Ще один аспект теорії транзакційних витрат стосувався обґрунтування причин виникнення так званої «диференційованої олігополії». Товарна диференціація виступає одним із джерел ринкової сили компанії. Вона забезпечує олігопольні переваги фірми і допомагає їй контролювати зарубіжні ринки. Багатонаціональні компанії у промисловості та сфері послуг, за висновком Р. Кейвза, є олігополістичними, оскільки виробляють та продають диференційовані продукти [22]. Ж. Геннарт показав, що внаслідок обмеженої раціональності та опортунізму, ринок є набагато менш ефективним механізмом здійснення операцій ніж система ієрархічної взаємозалежності економічних суб'єктів. Отже, контроль над стратегічними секретами та знаннями, запобігання їх потраплянню до конкурентів розглядався як ключова причина перетворення національної фірми у БНП.

В середині 1970-х років Рединзька школа міжнародного бізнесу знову засвідчила свої позиції лідера в розробці методології та теорії багатонаціональних підприємств. Гіпотеза Даннінга про необхідність поєднати піонерні підходи теорій С. Гаймера та Ч. Кіндлбергера із здобутками школи інтерналізації П. Баклі та М. Кессона та теорії транзакційних витрат Р. Кейвза відкрила нові перспективи досліджень у цьому напрямі [23, с. 55–64]. Об'єднавши ідеї багатьох підходів дослідження міжнародного бізнесу, Дж. Даннінг розробив еклектичну методологію пояснення міжнародного виробництва, а її категорії «переваги власності», «переваги інтерналізації» та «переваги розміщення» були трьома опорними колонами архітектури нової потужної теорії, що згодом отримала в світовій економічній літературі назву «Парадигма Даннінга» [24, с. 19]. Еклектична теорія стала вдалою спробою пояснити сутність багатонаціональних підприємств, причини інтернаціоналізації фірм та існування акціонерного контролю над їх мережами закордонних філіалів. У вітчизняній літературі парадигма Даннінга (парадигма OLI) вже ґрунтовно проаналізована [25, с. 113–126]. Тому зазначимо лише еволюцію її методології та висновків у 2000-2009 роках на завершальному етапі академічної кар'єри Дж. Даннінга.

Еволюція парадигми OLI відобразила декілька нових суттєвих аспектів розвитку теорії БНП. Перш за все, це стосувалося намагання перейти від статичного до динамічного трактування переваг власності,

інтерналізації та розміщення, що могло пояснити розповсюдження неакціонерних форм операцій, мережевих зв'язків та «народжених глобальними» фірм [26]. Еклектична методологія дозволила розширити коло теорій, які, з погляду Дж. Даннінга, висвітлювали нові аспекти інтернаціоналізації фірм. Ще одним аспектом еволюції еклектичної парадигми стало включення в її конструкцію стратегічної реакції фірм (strategic response of firms) на існуючий рівень інтернаціоналізації. Теоретична модель такої стратегічної реакції базується на тому, що в будь-який момент часу, масштаби і характер діяльності БНП є точкою на безлічі траєкторій їх шляху інтернаціоналізації. Така траєкторія сама є наслідком по-перше, безперервної і повторюваної (ітеративної) взаємодії між конфігураціями OLI протягом певних послідовних часових періодів і, по-друге, стратегії фірм у відповідь на ці зміни.

Нарешті третім, надзвичайно важливим здобутком Дж. Даннінга, став висновок про необхідність розширити рамки факторів, які традиційно включала еклектична парадигма. Він запропонував міждисциплінарний підхід до вивчення міжнародного виробництва [27]. Міждисциплінарне пояснення феномену іноземного виробництва фірм повністю відповідало логіці та методам сучасної економічної науки, воно дозволяло розширити теоретичну структуру дослідження БНП. Конфігурація пізнього варіанту еклектичної теорії включає не тільки суто економічні фактори. Вона охоплює політичні, юридичні, організаційні, маркетингові і інші змінні, які органічно вплетені в базову конструкцію економічних категорій.

## **Теоретичні моделі інтернаціоналізації фірм**

Протягом всього періоду еволюції школи міжнародного бізнесу два напрями теорій висували взаємо протилежні аргументи та пояснення процесу інтернаціоналізації фірм. Тривала дискусія між ними значно збагатила теорію багатонаціональних підприємств, хоча і не привела до узгодження позицій опонентів. Школа Упсала, яка базувала свої дослідження на емпіричних матеріалах скандинавських компаній, доводила поступовість процесу виходу фірми на зарубіжні ринки. Як показали її засновники Я. Йохансон та Я. Вальне, така поетапність інтернаціоналізації визначається неготовністю керівництва БНП прийняти ризики незнайомих ринків та швидко долати «психологічну відстань» між країнами. Модель інтернаціоналізації Упсала обґрунтовувала, що зазвичай, багатонаціональні підприємства поширюють їх діяльність спочатку на ринках, що дуже схожі на національні. Лише згодом, накопичивши певні знання та досвід, вони просуваються далі від сусідніх чи однотипних із їх домашніми ринків [28].

Також поступово, здобуваючи досвід і нові знання, підвищується якісний рівень присутності на зовнішньому ринку: від найменш ризикованих форм операцій, наприклад, експорту продукції за посередництва

торговельного агента, до виробничих філій. Вивчаючи новий ринок, БНП збільшує інвестиції в операції на ньому, переходить від простих форм бізнесу до складних, що вимагають значних ресурсів та компетенцій. Теорія Упсала, таким чином, стверджує що інтернаціоналізація є поетапним процесом. Посилення присутності на зарубіжному ринку залежить від накопичення та засвоєння знань про нього. Важливими категоріями моделі Упсала є поняття «стан інтернаціоналізації», «ланцюг зарубіжної діяльності», «психологічна відстань», що відображують новий погляд на процес перетворення фірми на багатонаціональне виробництво [29].

На відміну від цих тверджень, два інших концептуальні підходи, які отримали назву «міжнародні нові підприємства» та «народжені глобальними», спростовували поступовість розвитку міжнародного бізнесу фірм. Б. Овіат, П. МакДугал, Г. Найт та Т. Кавузгіл, хоча із різних позицій, виявили, що значна частина фірм, особливо середніх та малих, успішно здійснює надзвичайно швидко інтернаціоналізацію. Ці ідеї стали викликом традиційній теорії БНП і примусили по-новому поглянути на причини міжнародних операцій фірм. Теорія нових багатонаціональних фірм намагається дати відповідь на питання, чому значна частина компаній з перших кроків свого заснування перетворюються в багатонаціональні фірми і здійснюють міжнародні операції на ринках, що дуже віддалені від їх домашньої країни? Чому, не маючи попереднього досвіду, вони відразу створюють спільні підприємства та повністю контрольовані виробничі підрозділи і включаються в глобальні мережі створення вартості?

Засновники концепції міжнародних нових підприємств для свого аналізу інтегрували декілька теоретичних підходів. З одного боку, вони використали відомі теорії міжнародного бізнесу, що розглядали транзакційні витрати і інтерналізацію основних операцій фірми внаслідок недосконалості ринку. З другого боку, вони розширили теоретичну базу за рахунок включення нових ідей в сфері підприємництва (як фірма може впливати на використання життєво важливих ресурсів, при цьому ними не володіючи), а також нових підходів у сфері стратегічного менеджменту (щодо того, як розробляється і підтримується конкурентна перевага фірми) [30].

Методологія аналізу теорії міжнародних нових підприємств передбачає чотири необхідні і достатні складові для існування цих інституцій: (1) організаційне утворення через інтерналізацію певних транзакцій; (2) значна залежність від альтернативних структур управління з метою отримання доступу до ресурсів; (3) установа переваг закордонного розміщення; і (4) контроль над специфічними ресурсами. Теоретичний аналіз Б. Овіата та П. МакДугал показав, що МНП мають принаймні три ключові риси – значний акцент на використання альтернативних структур управління, володіння новими, цінними знаннями, що мають велику мобільність та міжнародний характер створення доданої



вартості [31]. При цьому, за висновком Г. Найта та Т. Кавузгіла, надшвидка інтернаціоналізація фірм, народжених глобальними, спричинена особливостями інноваційної культури підприємства та організаційної здатності цих компаній. Ключовими рисами народжених глобальними фірм є надзвичайно сильна міжнародна підприємницька орієнтація та міжнародна маркетингова орієнтація. Міжнародне підприємницьке спрямування дозволяє таким фірмам швидко входити у міжнародні ринки через унікальні підприємницькі здатності, які включають активну позицію та ініціативність їх керівництва, інтуїцію, інноваційне бачення та далекоглядні погляди на розвиток бізнесу [32].

Теоретики міжнародних нових компаній вважають, що їх масове розповсюдження в багатьох країнах світу ймовірно відображає нову модель інтернаціоналізації. Хоча традиційний погляд на БНП як на великі багатонаціональні корпорації ще домінує в економічній теорії, новостворені «швидкі» глобальні компанії можна розглядати у якості передвісників більш різноманітної міжнародної бізнес-системи, в якій будь-яка фірма може домогтися успіху на міжнародному рівні завдяки своїй особливій організаційній здатності та організаційній культурі.

Поява концепцій «міжнародних нових підприємств» та фірм, що «народжені глобальними», суттєво вплинула на еволюцію багатьох теоретичних шкіл міжнародного бізнесу. Наприклад, під впливом критики та дискусії із прихильниками вищезгаданих теорій Я. Йохансон, Я. Вальне декілька разів змінювали свою модель зарубіжних операцій багатонаціональних фірм. «Покращена модель Упсала» 2009 року виокремлює статичні та динамічні фактори процесу інтерналізації. Концепція знань залишається одним із центральних пунктів аналізу «покращеної теорії Упсала» [33]. Вона суттєво розширилася, інтегруючи категорії ресурсного та мережевого підходів, а також теорії організаційного навчання. Якщо раніше основоположники теорії поступової інтернаціоналізації вважали, що БНП може нагромаджувати знання лише на основі досвіду власної діяльності, то тепер головна увага приділяється використанню знань мережі, до якої компанія належить. Повільність інтернаціоналізації також відходить на другий план. Якщо БНП отримує знання із мережі, це дає їй змогу швидко створювати зарубіжні підрозділи і здійснювати ПП [34].

## **Нові методологічні підходи до дослідження БНП**

Хоча еkleктична теорія та школа інтерналізації і сьогодні посідають провідне місце в сфері досліджень міжнародного бізнесу, в останні двадцять років набули поширення й нові наукові підходи щодо вивчення причини та наслідків діяльності багатонаціональних підприємств. Один із таких нових напрямів аналізу БНП концентрував увагу на ключових особливостях цих

фірм з позицій створення, зберігання та передачі знань. Він отримав назву «заснована на знаннях теорія БНП» (інша назва – «теорія БНП, що базується на знаннях» або англ. – Knowledge-based MNEs theory). Піонерами нової течії економічних досліджень стали Брюс Когут та Удо Зандер [35]. Ці американський та шведський дослідники створили багаторічний потужний науковий тандем, який протягом двадцяти років в чисельних спільних наукових працях розвинув та поглибив зазначену концепцію. Ця теорія пояснювала причини розвитку міжнародного бізнесу фірм з позицій існування «мовчазних» або «прихованих» знань, що «вкарбовані» в організаційні структури та специфічний контент фірми.

Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що володіння унікальними знаннями, здатність їх виробляти та передавати, є головною рисою багатонаціонального підприємства і його ключовою конкурентною перевагою над національними фірмами. За образним висловом Б. Когута та У. Зандера, БНП – це депозитарій знань та довершений механізм їх передачі між ланками своєї міжнародної мережі. Теорія БНП, що заснована на знаннях, пропонує гіпотезу: неявні знання є основою конкурентних переваг однієї фірми над іншою. Основна ідея Когута та Зандера полягала в тому, що організаційні (неявні) знання визначають місце фірми на ринку. Вони вважають, що потенціал фірми залежить від принципів організації, за якими побудовані відносини між людьми, всередині груп і між групами, а також між організаціями. За цією логікою, фірми є ефективними у тій мірі, наскільки вони ефективно створюють і передають знання [36].

Для аналізу цих питань, Б. Когут та У. Зандер вводять поняття «комбінаційної здатності фірм». Комбінаційна здатність визначає можливість фірми синтезувати та застосовувати минулі та поточні знання. Всі фірми розрізняються за комбінаційною здатністю. Ті, що мають найбільш розвинуті та ефективні механізми рекомбінації, швидше інтегрують нові знання в систему минулих конкурентних переваг [37].

Заснована на знаннях теорія БНП аргументує, що не недоліки ринкових відносин породжують прямі іноземні інвестиції та заснування дочірніх фірм, а особливості створення та передачі знань. Ринкові механізми виявляються неефективним механізмом такої передачі не тому, що існують невизначеність або нераціональна поведінка суб'єктів, а тому що природа самих неявних знань потребує внутрішньо фірмових каналів обміну цими унікальними активами. Головний висновок теорії полягає в тому, що багатонаціональні підприємства виникають завдяки їх високій організаційній можливості створювати, зберігати та передавати знання через кордони, а не тому, що на ринку неможливо купити або продати знання.

Зовсім із інших позицій причини утворення БНП та прямі іноземні інвестиції фірм розглядають дослідники олігополістичних ринкових структур. Вони намагаються пояснити ПІІ через явище олігополістичної реакції фірми, тобто як відповідь на дії конкурентів. Основою положенням

цього підходу вважається Фредерік Нікербокер, який в 1973 році видав книгу «Олігополістична реакція та багатонаціональне підприємство», що стала одним із перших ґрунтовних досліджень стратегії інтернаціоналізації компаній США. Ф. Нікербокер пояснив причини та напрямки прямих інвестицій на основі поведінки компаній в рамках олігополії – рішення однієї фірми інвестувати за кордоном стимулює конкуруючі фірми інвестувати в тій же країні [38].

К. Гед, Т. Майер та Д. Райз вдосконалили теорію олігополістичної реакції. Їх модель стереотипної поведінки слідування за лідером включала три базові характеристики теорії Нікербокера: олігополію, невизначеність оточуючого середовища та неприйняття ризику компанією. Ці дослідники показали, що коли існує невизначеність щодо витрат на іноземному ринку, не схильний до ризику олігополіст більш ймовірно вдасться до створення виробничого підприємства в іноземній країні після того, як його конкуренти вже інвестували в неї. Е. Грехем зробив наступний крок розвитку теорії олігополістичної реакції. В своїй публікації «Ринкова структура та багатонаціональне підприємство: підхід з позиції теорії ігор» (1998) він запропонував модель з конкуруючою поведінкою, яку він визначає як «обмін небезпек». Ця модель аналізує взаємні ПП олігополістів, що базуються в різних країнах. Це явище відрізняється від поведінки слідування за лідером, яка досліджена Нікербокером, і передбачає більш складну ситуацію, ніж проста імітація ПП [39].

Ще одна нова концепція багатонаціональних підприємств фокусувалася на фрагментації міжнародного виробництва. Інтеграція підходів теорії міжнародної торгівлі та теорії ПП допомогла пояснити еволюцію міжнародного поділу праці, сучасні особливості руху підприємницького капіталу, а також обміну товарів і послуг. Таке пояснення було зроблено на основі аналізу фрагментації міжнародного виробництва, тобто процесу міжнародної просторової дисперсії виробництва на базі розподілу окремих, все більш дрібних функцій, завдань між фірмами (країнами). Сам термін фрагментація виробництва був введений в науковий обіг Рональдом Джонсом та Генриком Кежковським ще в 1990 році. Хоча ці автори не розробили формальну теорію, вони вперше обґрунтували модель фрагментації. Ключовою ідеєю гіпотези фрагментації Джонса та Кежковского було те, що загальні витрати координованих численних видів діяльності у різних пунктах низько-витратного виробництва, будуть нижчими ніж загальні витрати інтегрованого (об'єднаного) виробництва в одному місці [40].

В систематизованому вигляді теорія фрагментації була викладена в 2000-х роках. Три течії економічної літератури заклали методологію та фундамент цієї концепції.

По-перше, це дослідження з теорії міжнародної торгівлі Дж. Гроссмана і Е. Россі-Гансберга, яких багато вчених вважають

родоначалниками цього наукового підходу. У серії їх публікацій 2006-2012 років, вони запропонували терміни «торгівля за завданнями», «фрагментація міжнародного виробництва» і згодом розвинули нову теорію «торгівлі за завданнями», складовою частиною якої і стала концепція фрагментації міжнародного виробництва. Значна частина виконання завдань відбувається на умовах офшорингу. Тому закономірно, що Гроссман та Россі-Гансберг в основу своїх моделей поклали саме цей тип офшорингового виробництва, що розвивається між промислово-розвинутими країнами, або в середині групи нових індустріальних країн [41].

Друга течія економічної літератури була представлена відомими дослідниками інституційних та організаційно-управлінських систем багатонаціональних підприємств Г. Джереффі, Т. Стерджіном, Дж. Гампрі, Дж. Лі, які розробили класифікацію та типологію фрагментованого міжнародного виробництва та показали його архітектуру та особливості управління та зв'язків між учасниками [42]. В центр свого аналізу ці вчені поставили не розробку моделей торгівлі за завданнями, а вивчення структури мережевого міжнародного виробництва, ролі його учасників та особливостей процесу координації та управління в глобальних ланцюжках створення вартості БНП. В економічній літературі інколи цю течію економічної думки називають стратегічною теорією глобальних ланцюжків створення вартості. Г. Джереффі, Дж. Гампрі, Т. Стерджін в своїй піонерній статті «Управління в глобальних ланцюжках створення вартості» (2005) дослідили особливості управління фрагментованим виробництвом БНП [43]. Вони виявили, що існує п'ять основних моделей управлінських відносин в глобальних ланцюжках створення вартості: ієрархічна, утримуюча, реляційна, модульна та ринкова. Ця класифікація базується на критерії сили контролю БНП-флагмана над всією мережею підприємств ланцюжка. Своєю чергою, сила контролю БНП залежить від характеристик завдання, що виконують учасники, та компетенції постачальників.

Нарешті, третя група економістів (Р. Болдуїн, А. Родрігес-Кларе, Ф. Роберт-Ніко, Й. Ліу) розвинула теоретичний макроекономічний аналіз ефектів фрагментації міжнародного виробництва для країн-експортерів ПШ та країн-реципієнтів інвестицій багатонаціональних фірм. Вони змодельовали короткострокові та довгострокові наслідки участі у фрагментованому виробництві для постіндустріальних та слаборозвинутих країн.

Ще один перспективний напрям аналізу багатонаціонального підприємства, як мережевої організації, розвинув Алан Ругман. Хоча протягом всієї своєї академічної кар'єри цей видатний вчений розвивав ідеї школи інтерналізації та концепції регіональних БНП, мережевий характер діяльності цих фірм також став певним етапом його досліджень [44].

А. Ругман ретельно вивчав з позицій стратегічного менеджменту практику мережевих відносин багатонаціональних фірм та їх кооперативної

поведінки в межах певних виробничих кластерів. В процесі спільних досліджень із своїми колегами-однодумцями (Джозефом Де Крузом, Аланом Вербеке, Стефані Жірод та іншими) він розробив спеціальну концепцію, що стосувалася лідерства окремих БНП в мережевих системах виробництва, та обґрунтовувала поняття «флагманської фірми» (flagship firm). За предметом вивчення, ця концепція була близькою до інших течій мережевої теорії БНП, хоча і використовувала іншу методологію аналізу [45].

А. Ругман та його співавтори вважають, що багатонаціональні підприємства мають два варіанти розвитку інтернаціоналізації. По-перше, ці фірми можуть здійснювати ПІІ та створювати мережі зарубіжних філій за рахунок заснування нових підприємств або купівлі існуючих компаній. Вони називають таку модель стратегією інтерналізації. Інший варіант передбачає інтернаціоналізацію шляхом створення мереж з місцевими та регіональними партнерами, наприклад, постачальниками, роздрібними ритейлерами, ключовими конкурентами і організаціями некомерційної інфраструктури. Така альтернативна модель є стратегією флагманської мережі [46].

Стратегія флагманської мережі дозволяє БНП долати бар'єри вступу на іноземні ринки і ефективно поєднувати специфічні переваги фірми (firm-specific advantages або скорочено FSAs) та специфічні переваги країни (country-specific advantages або скорочено CSAs). Головна ідея флагманської теорії полягає в тому, що стратегія розвитку мереж на основі довгострокового співробітництва і навчання з партнерами є оптимальним шляхом подолання внутрішніх і / або зовнішніх обмежень на транскордонні переміщення ресурсів багатонаціональних фірм.

В той час як переважна частина дослідників БНП фокусувалася на мікроекономічних основах теорії міжнародного виробництва, група вчених-економістів розвивала макроекономічні підходи вивчення цієї проблематики. Серед них були К. Коджіма та Т. Озава, які запропонували макроекономічну теорію ПІІ. Методологія Коджіми базувалася на теорії міжнародного поділу праці та аналітичній моделі порівняльних витрат Гекшера-Оліна. Метою цього вченого було створення інтегрованої теорії міжнародної торгівлі та прямого інвестування, де ключовою категорією виступали б порівняльні переваги країни. З цих методологічних позицій він намагався дослідити мотивацію ПІІ, пояснити закономірності їх руху, а також їхній безпосередній та опосередкований вплив як на країну, що приймає (країну-реципієнта капіталу), так і на країну, що вивозить капітал (країну-донора капіталу) [47]. Одна з гіпотез Коджіми полягала в тому, що країни виграють більше від розширення торгівлі, коли підприємницький капітал експортується БНП з країни свого базування у тих галузях чи секторах, в яких країна базування не має порівняльної переваги, до країни, що приймає, в ті її галузі, в яких вона має порівняльну перевагу. Метою цих ПІІ є досягнення ще більшої ефективності такого виробництва, а також

скорочення виробництва у галузях без порівняльної переваги у країнах базування БНП [48].

На відміну від теорії Коджіми-Озави, які протиставляли макроекономічні та мікроекономічні аспекти аналізу БНП, та віддавали пріоритет першим, теорія нової економічної географії, яку запропонували П. Кругман, М. Фудзіта, Е. Венабльс, поєднувала методологію обох підходів [49]. Теорія нової економічної географії охоплює багато аспектів, що визначають закономірності розміщення фірм. З огляду на проблематику міжнародного бізнесу такими важливими аспектами є дослідження кластеризації та агломерації ПП багатонаціональних фірм. Виникає низка питань: чому ПП прямують саме в ці місця високої концентрації економічної діяльності? Чи є утворення таких кластерів міжнародного виробництва БНП унікальним явищем, що обумовлено випадковим збігом особливих обставин? П. Кругман, М. Фудзіта, Е. Венабльс довели, що просторова структура економіки визначається взаємозалежністю між операційними витратами і різними типами віддачі від масштабів виробництва. Кластеризація економічної діяльності завжди є результатом дії двох сил: доцентрових сили (*centripetal forces*), котрі об'єднують економічну активність, та відцентрових сили (*centrifugal forces*), котрі діють протилежним чином, роз'єднують економічну активність [50]. Нова економічна географія стала корисною інтерпретацією детермінантів локалізації прямих інвестицій багатонаціональних фірм. Вона пояснює особливості і мотиви розташування цих фірм в певних групах країн та в окремих індустріальних районах та центрах.

Отже, протягом півстоліття сотні вчених аналізували сутність та характерні риси багатонаціональних підприємств, особливості їх інтернаціоналізації та ключових компетенцій. Відбулися не тільки виокремлення теорії БНП, яка опинилася в центрі науки міжнародного бізнесу, але й інтеграція багатьох підходів та концепцій різних економічних шкіл. Дослідження цієї проблематики все більше набувають міждисциплінарного характеру, що охоплюють різні області знань в області економіки, соціології, права, міжнародних відносин. Не зважаючи на таку інтеграцію та міждисциплінарність, сьогодні не існує загальної парадигми БНП та міжнародного виробництва. Жодна теорія або економічна школа поки не може претендувати на роль головного «арбітра» або методологічної домінанти аналізу інтернаціоналізації фірм. Полеміка та наукові дискусії провідних течій дослідження БНП лише збагачують школу міжнародного бізнесу і допомагають глибше зрозуміти різні аспекти зарубіжних операцій фірм.

Різноманітність типів міжнародного виробництва БНП (ресурсно-базовий, імпортозаміщувальний, експортно зорієнтований або глобально зорієнтований) обумовлює значну варіативність моделей їх міжнародних операцій. Кожний з типів міжнародного виробництва має свої особливості,

по-різному впливає на ринкові стратегії та організаційну структуру бізнесу. Суб'єктами міжнародного бізнесу є не тільки великі підприємства, але й середні і навіть малі фірми. Тому різні школи теоретичних досліджень мають суттєві відміни в аналізі такої специфіки багатонаціональних підприємств.

Сучасна теорія міжнародного бізнесу, таким чином, уособлює складну архітектуру традиційних та новітніх теоретичних підходів дослідження різних сторін діяльності багатонаціональних фірм, їх взаємовідносин із національним, регіональним та глобальним бізнес-середовищем. Вона еволюціонує та збагачується, відображуючи нові тенденції та реалії зарубіжної діяльності фірм.

## Список використаних джерел

1. Wilkins M. The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial era to 1914. / M. Wilkins. – Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1970.
2. Buckley P. The theory of international business pre-Hymer / Peter Buckley // Journal of World Business, 2011. – v.46. – 61p.
3. Dunning J. American Investment in British Manufacturing Industry / J. H. Dunning. – London, 1958.
4. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment / S. Hymer.: MIT Press, 1976. – 253 с.
5. Рогач О. Багатонаціональні підприємства. Підручник. / Олександр Рогач. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2019. – 387 с.
6. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment / S. Hymer.: MIT Press, 1976. – 253p.
7. Kindleberger Ch. American Business Abroad. Six Lectures on Direct Investment. / C. Kindleberger. – New Haven and London: Yale University Press, 1969. – 210 с.
8. Vernon R. International Investment and International Trade in Product Cycle / Vernon R. // Quarterly Journal of Economics, 1966. - Vol. 80 – № 2– P.190–207.
9. Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm. / Penrose, E., & Penrose, E. T. // Oxford university press, 2009.
10. Perlmutter H. The tortuous evolution of the multinational corporation. [Електронний ресурс] / H. V. Perlmutter // Columbia Journal of World Business, 1969. – P.8-9. – Режим доступу до ресурсу: <http://espacereussite.u-strasbg.fr/depotcel/DepotCel/274/Noel%20Alain/4-Perlmutter.pdf>.
11. Wind Y. Guidelines for Developing International Marketing Strategies. / Yoram Wind, Susan P. Douglas and Howard V. Perlmutter // Journal of Marketing. - Apr., 1973. - vol. 37. – №2. – P.14-23.
12. Stopford J. "Strategy and structure of the multinational enterprise." / Stopford, John M., and Louis T. Wells. - New York, 1972.

13. Mintzberg H. The Structuring of Organizations / Mintzberg H. // *A Synthesis of the Research*. - Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979 – 161p.
14. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу / О. Рогач. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. – 687 с.
15. Lessard, D. International portfolio diversification: a multivariate analysis for a group of Latin American countries. / Lessard, D. R. // *The Journal of Finance*, 1973. – v.28(3). – P.619-633.
16. Дзюба П. Сучасна теорія міжнародного портфельного інвестування: структура та детермінанти розвитку/ Павло Дзюба/ – Київ.: Аграр медіа груп, К., 2017 с. 287-292.
17. Buckley P. The Future of Multinational Enterprise / P. Buckley, M.Casson. – London: Macmillan, 1976. – v.32 – P.66.
18. Buckley, P. J. The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise. / Buckley, P. J. // *Journal of international business studies*, 1988. – v.19(2). - P.181-193.
19. Buckley P. The Contribution of internalisation theory to international business: New Realities and unanswered questions / P. Buckley. // *Journal of World Business*, 2016. - v.51. – P.74–82.
20. Rugman, A. M. New Theories Of The Multinational Enterprise: An Assessment Of Internalization Theory. / Rugman, A. M. - *Bulletin of economic research*, 1986. – v.38(2). – P.101-118.
21. Rugman, A. M. Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. / Rugman, A. M. // *Multinational Business Review*, 2010. – v.18. – P.1-12.
22. Caves R. *Multinational Enterprise and Economic Analysis* / R. Caves. - Cambridge University Press, 1996. – 270p.
23. Рогач О. Транснаціональні корпорації / О. Рогач. – Київ: ВЦ Київський університет, 2008. – 400 с.
24. Dunning J. The Theory of International Production / J. Dunning. // *International Trade Journal*, 1988. – v.3. – 19p.
25. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: Підручник. / О.І. Рогач. – Київ: Либідь, 2005. – 720 с.
26. Dunning, J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. / Dunning, J. H. // *International journal of the economics of business*, 2001. – v.8. – P.173-190.
27. Dunning J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity / John H. Dunning. // *International business review*, 2000. – v.9 – P.172-173.
28. Johanson J. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments / Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne. // *Journal of International Business Studies*, 1977. – v.8 – P.23-32.



29. Johanson, J. The mechanism of internationalization. / Johanson, J., & Vahlne, J.-E. // *International Marketing Review*, 1990. – v.4 – P. 11–24.

30. Oviatt B. M. The Internationalization of Entrepreneurship / Benjamin M. Oviatt, Patricia P. McDougall. // *Journal of International Business Studies*, January, 2005. – v.36. – № 1. – P.2–8.

31. Oviatt B. Toward a Theory of International New Ventures / B.Oviatt, P. McDougall. // *Journal of International Business Studies*, January, 2005. – v.36. – № 1. – P. 29 – 41

32. Knight, G. A. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. / Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. // *Journal of international business studies*, 2004. – v.35(2). – P.124-141.

33. Johanson, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership / Johanson, J., & Vahlne, J. E. // *Journal of International Business Studies*, 2009. – v.40. – P.1411–1431.

34. Johanson, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. / J. Johanson, J. Vahlne. // *Management International Review*, 2006. – v.2. – P. 1–14.

35. Kogut B. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation / B. Kogut, U. Zander. // *Journal of International Business Studies*, 1993. – v.24. – P.625–646.

36. Rogach O. MNE's Theory and Global Value Chains. / O. Rogach. // «Актуальні проблеми міжнародних відносин» Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин, 2019. – v.138. – С. 153–162.

37. Kogut B. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. / B. Kogut, U. Zander. // *Organization science*, 1992. – v.3. – P. 383–397

38. Knickerbocker F. Oligopolistic reaction and multinational enterprise. / F. T. Knickerbocker. // *The International Executive*, 1973. – v.15. – P. 7–9.

39. Graham, E. M. Market structure and the multinational enterprise: A game-theoretic approach. / Graham, E. M. - *Journal of International Business Studies*, 1998. – v.29(1). – P. 67-83.

40. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу / О. Рогач. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. – 687 с.

41. Grossman G. Task Trade Between Similar Countries / G. Grossman, E.Rossi-Handsberg // *Econometrica*, 2012. – v.80. – № 2. – P. 593–629.

42. Рогач О. І. Еволюція теорії міжнародного руху підприємницького капіталу. / О. І. Рогач // *Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу. Монографія/ За редакцією Рогача О.І / О. І. Рогач. – Київ: «Центр учбової літератури», 2019. – С. 11–22.*

43. Gereffi G. The governance of global value chains / Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. J. // *Review of International Political Economy*,

February 2005. – v.12. – 1. – P. 78–104

44. Buckley P. Alan Rugman and internalisation theory. / P. J. Buckley. // *International Business Review*, 2016. – v.25. – P. 753–757.

45. Rugman, A. The theory of the flagship firm. / Rugman, A., & D'Cruz, J. // *European Management Journal*, 1997. – v.15(4). – P. 403–412.

46. Rugman A. Multinationals as flagship firms: Regional business networks. / A. Rugman, J. D'Cruz, OUP Oxford, 2003.

47. Kojima K. A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment / Kiyoshi Kojima. // *Hitotsubashi Journal of Economics*, 1973. – v.14. – P. 1–21.

48. Kojima K. Internalization vs. Cooperation of MNC's Business / Kiyoshi Kojima. // *Hitotsubashi Journal of Economics*, 1992. – v.33. – P. 1–17.

49. Venables A. Globalization and the inequality of nations / A. Venables, P. Krugman. // *The Quarterly Journal of Economics*, 1995. – v.110. – P. 857–880.

50. Fujita M. The new economic geography: Past, present and the future. / Fujita, Masahisa, P. Krugman. // *Papers in regional science*, 2004. – v.83. – P. 139–164.

## 2

### **Багатонаціональне підприємство: сучасний профіль**

*Олександр Рогач*

Аналіз сучасного профілю багатонаціональних підприємств передбачає розгляд важливих методологічних аспектів термінології фірм, що здійснюють прямі іноземні інвестиції (ПІІ) та міжнародне виробництво, її еволюції у науковій літературі із міжнародного бізнесу, а також у офіційних виданнях ООН та інших міжнародних організацій. Ще одним аспектом цієї проблематики є показ критеріїв визначення цих інституцій та їх класифікації, ролі якісних ознак та кількісних індикаторів міжнародності фірм.

Багатонаціональні підприємства з'явилися ще в кінці XIX ст. – на початку XX ст. Саме в цей час процес концентрації виробництва і капіталу в деяких країнах досягнув досить високого рівня. Розпочався інтенсивний економічний розподіл світу між окремими корпораціями або групами фірм. Одна із найбільших світових авторитетів в галузі історії міжнародного бізнесу М. Вілкінз протягом 1970-х років опублікувала дві монографії-бестселери, в яких аналізувалась історія вивозу капіталу та зростання міжнародних фірм, починаючи із колоніальних часів до 1914 року і далі до 70-х років XX ст. [1]. Ця дослідниця показала, що значна частина перших міжнародних фірм мала форму міжнародних картелів або синдикатів, що об'єднували кілька незалежних фірм різних країн. Хоча учасники таких міжнародних об'єднань зберігали юридичну та виробничу незалежність, вони проводили спільну стратегію в галузі цін та ділили між собою світовий

ринок. Особливо значні позиції міжнародні картелі і синдикати мали в нафтовій, хімічній, електротехнічній промисловості [2].

Переважаюча частина міжнародних компаній першого покоління концентрувалася у видобувній промисловості. Вони здійснювали виробництво сільськогосподарської та мінеральної сировини в колоніальних та залежних країнах для потреб метрополій. Хоча на початку ХХ ст. вже існували БНП і в обробній промисловості, кількість таких компаній була невеликою. Технічний прогрес і рівень концентрації виробництва та капіталу були ще недостатніми для створення в обробній промисловості широкомасштабної виробничої мережі закордонних підприємств. У період між Першою та Другою світовими війнами активність міжнародних корпорацій значно зменшилася. Велика депресія 1929–1933 рр. підірвала зарубіжні операції фірм. Після Другої світової війни ситуація докорінно змінилася. Саме в цей період розпочинається "друга хвиля" зростання міжнародних корпорацій. На цей час переважна більшість міжнародних картелів та синдикатів припинила своє існування, а основною формою міжнародних фірм стали міжнародні концерни [3, с. 13–14]. Якщо до 60-70-х років ХХ ст. організаційні структури, стратегії, моделі інтернаціоналізації таких міжнародних концернів були практично незмінними протягом тривалого часу, то третя хвиля зростання БНП, що збіглася із початком процесу глобалізації в останній чверті минулого століття, спричинила радикальні зміни у багатьох якісних та кількісних характеристиках таких підприємств.

Значна еволюція БНП протягом останніх чотирьох-п'яти декад вимагає відобразити зміну традиційних уявлень про міжнародну фірму, що спричинена включенням в процес інтернаціоналізації державних компаній, невеликих та середніх фірм, в тому числі з країн із новими ринками, переходом багатонаціональних підприємств від етноцентричної до регіо- та геоцентричної орієнтації, появою «народжених глобальними» фірм. Характеристика сучасного профілю цих підприємств також охоплює розкриття механізму «дифузії та розмиття національності» акціонерного капіталу сучасних міжнародних компаній внаслідок реструктуризації власності та консолідації капіталу, продажу акцій на міжнародних фондових біржах, транскордонних злиттів та поглинань, податкових інверсій корпорацій, транзитних хабів руху прямих іноземних інвестицій та центрів акумулювання прибутків та інвестицій. Саме тому ключовою ознакою сучасних фірм, які здійснюють ПП і міжнародне виробництво, є багатонаціональність [4, с. 29–31]. Це підтверджує не тільки розмиття національного характеру власності таких фірм, але й багатонаціональний характер їх стратегічного менеджменту, мережевої архітектури створення знань та фрагментованого процесу створення доданої вартості.

## Формування назви багатонаціональних підприємств

У першій половині 1970-х років у світовій літературі з'явилася перша хвиля фундаментальних досліджень фірм, які здійснювали ПП та міжнародне виробництво. Широкий науковий резонанс отримали монографії Р. Барнета та Р. Мюллера [5], П. Баклі та М. Кессона [6], Дж. Стопфорда та Л. Велса [7], Р. Гілпіна [8], Дж. Даннінга [9], Ф. Нікербокера [10], а також піонерні статті С. Гаймера [11], Р. Вернона [12]. У всіх цих публікаціях використовувався термін *Multinational corporation* (*enterprise, firm, company*), що перекладався як багатонаціональна корпорація (підприємство, фірма, компанія). Саме у цих дослідженнях були започатковані нові концептуальні підходи дослідження інтернаціоналізації фірм та прямих іноземних інвестицій, що, як буде надалі показано нами у цій статті, у подальшому склали архітектуру науки міжнародного бізнесу.

В 1973 році спеціальна група експертів ООН підготувала ґрунтовний огляд діяльності багатонаціональних підприємств, що вперше узагальнив кількісні оцінки їх діяльності та впливу на розвиток світової економіки. Це дослідження мало назву «Багатонаціональні корпорації та світовий розвиток» (*Multinational Corporations and World Development*) і було поширене як офіційний документ ООН. Згодом цей огляд був надрукований видавництвом Praeger Publishers окремою книгою і здобув світовий резонанс [13]. Фактично, дослідження експертів ООН було першим у світі фундаментальним емпіричним вивченням діяльності багатонаціональних фірм і викликало величезну хвилю подальших публікацій із цієї тематики. Протягом наступних десяти років ця публікація була найбільш цитованою дослідниками в сфері інтернаціоналізації виробництва та капіталу.

Отже, до середини 1970-х років назва транснаціональні корпорації майже не вживалася у науковій літературі. Практично всі публікації із проблематики прямих іноземних інвестицій та міжнародного виробництва віддавали перевагу назві багатонаціональні корпорації.

Діяльність багатонаціональних фірм у цей час опинилася в центрі громадської уваги та політичних дискусій. Це було спричинено не тільки високими темпами інтернаціоналізації фірм США, країн Європи та Японії, але й частими випадками корупції, економічних зловживань та втручання у політичне життя країн з боку цих корпорацій. Як писав у цей час Р. Вернон, «найбільш загрозливий аспект діяльності багатонаціональних підприємств... пов'язаний з потенційною роллю цих підприємств як агентів іноземних урядів» [14, с. 17]. До того ж, молоді незалежні держави Азії, Африки, Латинської Америки гостро засуджували контроль багатонаціональних фірм над їх природними ресурсами та проголошували своє суверенне право на націоналізацію активів колишніх колоніальних фірм в сировинних галузях.

На тлі цих подій за рішенням ООН у 1972 році була сформована

робоча група експертів з питань багатонаціональних фірм, яка включала представників наукових кіл, громадськості та державних інституцій із багатьох країн (The Group of Prominent Persons). Одним із перших питань роботи групи експертів з багатонаціональних корпорацій стало визначення термінології цих фірм. Це питання обговорювалося протягом тривалого часу, але в кінцевому підсумку вирішальну роль відіграли політичні міркування.

Група латиноамериканських країн-членів угруповання Андського пакту з 1970 року намагалася встановити контроль над діяльністю іноземних компаній. У документах Комісії Картахенської угоди та «Андському кодексі регулювання іноземних інвестицій» (редакція 1970 року) вперше з'явилася класифікація міжнародних фірм на транснаціональні та багатонаціональні. Оскільки країни Андської групи створювали згідно із програмою інтеграційних заходів цієї організації свої спільні, так звані багатонаціональні фірми, вони запропонували назвати компанії промислово-розвинених країн, що мають зарубіжні філіали, транснаціональними фірмами [15, с. 18]. Отже, головною ідеєю цієї ініціативи було розрізнення фірм промислово розвинутих країн та спільних фірм країн, що розвиваються.

Пропозиція групи Андського пакту була підтримана «Групою 77» (міждержавна організація країн, що розвиваються, яка діяла в рамках ООН). Після тривалих дискусій вищезгадана робоча група експертів (в якій переважали представники країн, що розвиваються, та колишніх соціалістичних країн) погодилася із ініціативою латиноамериканських країн. З цього часу термін транснаціональні корпорації і став основним в офіційних документах та публікаціях ООН. В 1974 році була створена Комісія ООН по ТНК, а згодом Центр ООН по ТНК [16].

Протилежна думка експертів промислово-розвинутих країн щодо назви міжнародних фірм була наочно засвідчена у назві створеного в Організації Економічного Співробітництва та Розвитку в 1975 році «Комітету із міжнародних інвестицій та багатонаціональних підприємств». А вже в 1976 році був виданий перший фундаментальний документ ОЕСР із питань регулювання іноземних інвестицій «Декларація країн ОЕСР щодо міжнародного інвестування та багатонаціональних підприємств» [17], де було ще раз чітко зазначено офіційну назву таких фірм. У подальшому всі документи ОЕСР почали використовувати лише цей термін [18]. Світова Організація торгівлі (СОТ) в одному з перших, після свого створення, звітів «Торгівля та прямі іноземні інвестиції» (1996) також впровадила термін багатонаціональні корпорації (MNC) [19]. І у документах СОТ, і у виступах керівників цієї організації компанії, що здійснюють міжнародне виробництво, позначаються як багатонаціональні підприємства [20]. Міжнародна організація праці (ILO) ще у 1972 році створила «Групу експертів з питань взаємозв'язку між багатонаціональними корпораціями та

соціальною політикою», а у 1977 році прийняла «Тристоронню декларацію принципів, що стосуються багатонаціональних корпорацій та соціальної політики» [21]. Ця назва міжнародних фірм вживалася і надалі у документах цієї організації. В Європейському Союзі була також створена спеціальна група експертів (Multinational Enterprise Group), яка в структурі Євростату розробляє методологію ПІІ та збирає дані щодо багатонаціональних підприємств цих країн [22].

Жодна із економічних шкіл дослідження інтернаціоналізації фірм, які почали інтенсивно розвиватися з цих часів, також не змінила термінологічних підходів до назви міжнародних компаній. Переважна частина публікацій та досліджень із цієї проблематики продовжувала містити словосполучення багатонаціональні фірми (компанії, корпорації). У деяких наукових роботах можна зустріти назву глобальні компанії, хоча переважно цей термін використовується у публіцистичній літературі та журналістських статтях. Також слід зазначити, що майже не прижилися в науковій літературі такі назви фірм, що здійснюють ПІІ, як наднаціональні, супернаціональні, інтернаціональні корпорації.

На початку 1970-х років в економічній літературі колишнього СРСР також з'явилися перші монографії та статті із проблематики багатонаціональних підприємств. Вони використовували два близьких терміни – «міжнародні корпорації» та «багатонаціональні корпорації». Але після прийняття комісією ООН назви ТНК у наукових публікаціях вчених колишнього СРСР відбувся перехід на це нове найменування міжнародних підприємств.

Для того, щоб теоретично обґрунтувати перехід на нову термінологію і пояснити дуальність назви фірм, що здійснюють ПІІ, у першій половині 1980-х років у вітчизняній літературі була запропонована класифікація міжнародних компаній. Вона передбачала, що за приналежністю капіталу, компанії, які здійснюють міжнародне виробництво, можна поділити на два види: транснаціональні корпорації та багатонаціональні корпорації. При цьому аргументувалося, що між ними існують певні відмінності, тому доцільно виокремлювати ці два типи міжнародних фірм [23, с. 31].

Вважалося, що транснаціональні компанії – національні за капіталом та контролем, але міжнародні – за сферою операцій. Вони мають зарубіжні активи, які виникли на базі ПІІ. Хоча такі корпорації створюють всесвітню мережу філій, їх материнська компанія належить виключно капіталу однієї країни. Позначення «транснаціональний» саме і підкреслювало зв'язок корпорації з капіталом конкретної нації. На відміну від транснаціональних, багатонаціональні фірми контролюються капіталом двох або більше країн. Вони також мають глобальну мережу філій, але до того ж мають міжнародне розосередження акціонерного капіталу [24, с. 17–18].

Вбачалося, що у ТНК, не зважаючи на міжнародну дифузію акцій, основний (контрольний) блок акцій не виходить за межі країни базування. У

багатонаціональних фірм спостерігається справжнє міжнародне переплетіння капіталу. Хоча темпи зростання такого переплетіння зростають, але основна частина міжнародних фірм підпадає під класифікацію ТНК [25, с. 10–11]. Зазначена вище класифікація фірм, що мають міжнародне виробництво, стала основною в українській науковій школі міжнародної економіки та бізнесу протягом 1990-х та першої декади 2000-х років. Вона увійшла як неодмінний постулат у численні підручники та навчальні посібники, наукові статті.

Використання терміну транснаціональні корпорації у вітчизняній економічній науці відображувало певні реалії як біполярної системи світового господарства, що існувала до початку 1990-х років, так і раннього етапу розвитку міжнародного виробництва. Процес інтернаціоналізації фірм у 70-80-ті роки минулого століття тільки набував силу. Де факто в ньому ще домінували велетні, що були породжені індустріалізацією початку ХХ ст. а також колишні колоніальні сировинні компанії.

Термінологічна диференціація фірм, які здійснюють прямі іноземні інвестиції, також відображувала стан розвитку науки міжнародного бізнесу. Економічні школи теоретичних досліджень багатонаціональних фірм у цей час тільки визначалися із підходами до класифікацій таких фірм, критеріями та сутністю цих інституцій. Були зроблені перші спроби статистично узагальнити масштаби діяльності багатонаціональних фірм. Нечисленні попередні дослідження лише мозаїчно проливали світло на процес інтернаціоналізації фірм.

Тому закріплення протягом тривалого часу за міжнародними фірмами терміну транснаціональні корпорації було цілком зрозумілим та виправданим. Це не заважало дослідникам вивчати якісні та кількісні сторони впливу цих інституцій на країни, що приймають, масштаби та сфери зарубіжної експансії, форми на напрями інтернаціоналізації капіталу. Офіційні видання ООН майже сорок років продовжували використовувати термінологію ТНК, підкріплюючи аргументи науковців про існування різних типів міжнародних фірм.

Але, як ми вже зазначили, практично всі зарубіжні теоретичні школи дослідження інтернаціоналізації капіталу та виробництва не сприйняли термін ТНК і продовжували вживати назву багатонаціональні корпорації (підприємства, фірми). Їх дослідження сутності, причин появи та головних характеристик міжнародних фірм не довели наявності вагомих аргументів для поділу цих інституцій на транснаціональні та багатонаціональні компанії. Навпаки, всі течії науки міжнародного бізнесу дійшли висновку про однотипність якісних рис цих фірм. Вони акцентували увагу на тому, що сутність компаній, які здійснюють зарубіжний бізнес, набагато точніше та глибше (ніж риса транснаціональний характер операцій) характеризує ознака багатонаціональне виробництво. Без ознаки багатонаціональності не можна зрозуміти особливості діяльності таких фірм. Саме з



багатонаціональністю діяльності цих компаній, як свідчить економічна школа промислової організації, пов'язана більшість конкурентних переваг таких фірм. Зважаючи на це, всі фундаментальні теорії міжнародних фірм сьогодні віддають перевагу терміну багатонаціональні підприємства (фірми, корпорації, компанії).

Флагмани світової науки із міжнародного бізнесу Дж. Даннінг [26], П. Баклі [27], А. Ругман [28], М. Кессон та інші завжди використовували у своїх книгах та статтях термін багатонаціональне підприємство (фірма). А. Ругман вважав, що термін багатонаціональне підприємство (multinational enterprise) є методологічно вдалішим та точніше відповідає сутності сучасних теоретичних знань про ці інституції, ніж термін транснаціональна корпорація (transnational corporation). Він приєднувався до критики багатьох економістів щодо зловживання терміном транснаціональна корпорація і вважав, що прийняття цієї неправильної назви було помилкою спеціальної комісії ООН на початку 70-х років ХХ ст. Головним аргументом цієї критики є те, що термін транснаціональна корпорація акцентує увагу лише на виході фірми «за межі національних кордонів або виключно національних інтересів» [29, с. 10]. Тому ця назва має політологічний характер і задовольняє лише дослідників політичних взаємозв'язків через державні кордони. З точки зору розгляду економіки фірми та специфіки її зарубіжних операцій цей термін має мало користі.

А. Ругман одним із перших поставив під сумнів доцільність визначення назви фірми із міжнародним виробництвом на основі критерію, чи утворюються такі компанії внаслідок транскордонних злиттів, перехресного володіння (обміну) акціями фірм різної національної приналежності (наприклад, як Unilever та Shell), чи інтернаціоналізуються на основі органічного зростання та інвестицій материнської компанії у нові проекти. Він вважав, що такий підхід втрачає сенс у світі глобального переплетіння капіталів, коли національні коріння фірм відходять на другий план, а міжнародну експансію здійснюють не тільки гігантські компанії, а й сотні тисяч невеликих за розмірами фірм [30, с. 141–142].

## Нове уявлення про міжнародну фірму

Протягом останніх чотирьох десятиліть із часу публікації ООН першого фундаментального огляду про роль БНП у світовій економіці, крок за кроком змінювалося уявлення дослідників про міжнародні фірми. За цей час, власне, сформувався наука міжнародного бізнесу, у фокусі якої опинилися багатонаціональні підприємства. Як зазначав один із основоположників школи міжнародного бізнесу П. Баклі, на початку розвитку цієї науки «БНП розглядалися як унітарні, монолітні компанії. «Стандартне» багатонаціональне підприємство походило з промислово розвинутих країн, було приватним, виробничим, з однорідною бізнес-

культурою та, переважно, належало капіталістам однієї держави. Спростування цього стереотипу зайняло деякий час, поки теорія вийшла за ці штучні межі» [31, с. 75].

Одними із перших стереотипів, що були швидко розвінчані стрімкою тенденцією інтернаціоналізації, стали критерії на основі національної приналежності, розміру компанії та їх галузевої приналежності. Відразу після другої світової війни поняття міжнародна компанія часто ототожнювалося із національною приналежністю США. Справді, у ті часи США домінували в експорті прямих інвестицій і американські фірми скуповували по всьому світу недооцінені активи. Базуючись на гегемонії долару США та своїй технологічній монополії, вони використали 1950-1960-ті роки для всесвітньої експансії та проникнення у колишні колонії своїх конкурентів.

Не дарма у перших теоретичних працях Р. Вернона [32], Г. Перлмуттера [33], С. Гаймера [34] ці автори відверто натякали, що міжнародні фірми – це, перш за все, американське явище. Для цих авторів БНП були символом американських фірм. А Дж. Даннінг свою піонерну дисертацію (у подальшому книгу) назвав «Американські інвестиції у британській обробній промисловості (1958)» [35]. У той час саме на матеріалах БНП США провадилися всі теоретичні та емпіричні дослідження інтернаціоналізації фірм. Але вже в 1970-ті роки ситуація різко змінилася. Тоді і надалі японські та європейські фірми відновили свої позиції та склали їм справжню конкуренцію. Загін міжнародних фірм вже набув справді мультинаціонального характеру.

Ще один стереотип був пов'язаний із національною стратегічною орієнтацією БНП. Як доводив Г. Перлмуттер у своїй теорії стадій зростання БНП, ці компанії поділяються на 4 групи – етноцентричні, поліцентричні, регіоцентричні та геоцентричні [36, с. 9–18]. В часи, коли формувався термінологічний підхід до назви БНП, значна частина міжнародних за операціями фірм були етноцентричні. Це означало, що головним центром своєї діяльності та прийняття всіх рішень вони вважали країну базування. Команда вищих менеджерів складалася виключно з персоналу домашньої країни. Всі стратегічні параметри компанії відображували пріоритетність домашньої країни та другорядність «інших країн». За кордоном ці фірми просто копіювали те, що вони робили вдома.

Колишні колоніальні компанії країн-метрополій у видобувній промисловості є вдалим прикладом таких етноцентричних БНП. Іншим зразком таких етноцентричних фірм у 1960-1970-ті роках також були міжнародні фірми США, особливо у нафтогазовій промисловості. Як визнають Ф. Бергстен, Т. Моран, Т. Горст, не дивно, що такі міжнародні фірми інколи ставали провідником політики своєї домашньої країни, яка, своєю чергою, розглядала їх як ефективний інструмент зовнішньої політики [37, с. 400]. Отже, політичний та національний компонент діяльності

«ранніх» БНП був достатньо наочним. Термін «транснаціональна корпорація» в цих умовах віддзеркалював певний національно-політичний (етноцентричний) акцент цих фірм. Йшлося про те, що транснаціональні фірми рухаються через свої національні кордони, але залишаються, за висловом Дж. Бермана, «вірними громадянами своєї батьківщини» [38]. За цих обставин зрозуміла логіка представників групи країн, що розвиваються, які запропонували в комісії ООН з багатонаціональних корпорацій розрізняти міжнародні фірми промислово розвинутих капіталістичних країн та власні міжнародні фірми.

Сам Г. Перлмуттер ще в 1970-ті роки передбачав, що на зміну етноцентричним міжнародним фірмам придуть поліцентричні, а згодом регіо- та геоцентричні компанії, а багатонаціональність стане домінантою їх стратегій, організаційних структур та філософії менеджменту [39]. Дослідження А. Ругмана, А. Вербеке на початку 2000-х років засвідчили, що переважна більшість фірм, які мають міжнародне виробництво, докорінно змінила свою стратегічну орієнтацію. Це, в основному, регіоцентричні міжнародні фірми, що оперують в одному або двох регіонах. Менша частина компаній є геоцентричними – це справжні глобальні компанії, які рівномірно розподіляють свої виробничі операції та збут по всіх регіонах. І зовсім невелика частка фірм орієнтується лише на свою домашню країну [40]. Отже, національно-ідеологічний аспект у діяльності більшості міжнародних підприємств майже не відчутний. Залишки етноцентричності компаній можна побачити хіба що у багатонаціональних фірм країн, що розвиваються, у видобувній промисловості, де держава має велику частку капіталу. Наприклад, нафтові гіганти Saudi Aramco, Pemex чи Petro China завжди враховують інтереси своєї країни базування навіть при здійсненні зарубіжної інвестиційної діяльності.

До другої світової війни і в перші повоєнні десятиліття архітекторами міжнародного виробництва були переважно великі фірми. Ототожнення БНП із фірмами-гігантами, таким чином, мало всі підстави. Експерти ООН в 1970-ті роки запропонували вважати, що «головною рисою багатонаціональних корпорацій є наявність серед них фірм крупного калібру...» [41, с. 7]. Згодом, під час першої сесії комісії ООН з транснаціональних корпорацій, взагалі пропонувалося включити до лав ТНК лише 500 найбільших приватних компаній промислово-розвинутих країн [42, с. 5]. У деяких футурологічних працях того часу навіть зазначалося, що у майбутньому виникне «надмонополія», коли сотня фірм стане економічним володарем всього світу. Наприклад, Г. Перлмуттер прогнозував у 1972 році, що через 30-40 років у світі будуть панувати «мультикраїнні або космополітичні супергігантські трансідеологічні фірми» [43]. Термін ТНК, таким чином, вже з самого початку його застосування передбачав селекцію всіх міжнародних фірм і виокремлення групи корпорацій-гігантів, які справляють великий вплив на світову економіку та

країни, що приймають.

Але вже на початку 1990-х років стало зрозумілим, що група міжнародних фірм зростає надзвичайно швидкими темпами не за рахунок компаній-гігантів, а за рахунок так званих міжнародних нових фірм або фірм, народжених глобальними. На думку піонерів дослідження цих нетипових міжнародних фірм П. МакДугал та Б. Овіатта, нові учасники інтернаціоналізації відрізнялися від «динозаврів» ранньої епохи інтернаціоналізації [44]. Вони були середні або навіть малі за розмірами, гнучкі, високомобільні і надшвидкі щодо зарубіжної експансії. На початку в 1990-х років це навіть спричинило широку дискусію у світовій літературі із міжнародного бізнесу: чи це справжні БНП, чи зовсім нові форми інтернаціоналізації капіталу? Як зазначали з цього приводу одні із ініціаторів такої дискусії Г. Найт та Т. Кавузгіл, питання поставало так: чи повинна теорія міжнародного бізнесу бути докорінно зміненою, щоб пояснити ці незвичні форми інтернаціоналізації фірм [45, с. 8, 11–26]. Майже десять років серед фахівців із багатонаціональних фірм точилася жвава полеміка із цього питання. У 2000-ті роки інтернаціоналізація малих та середніх фірм стала масовим явищем, що дає підстави дослідникам вважати, що переважна частина (за кількістю) сучасних міжнародних фірм – це не гіганти, а фірми із середніми розмірами міжнародного виробництва.

Так само стало очевидним, що межі БНП далеко виходять за рамки видобувної та обробної промисловості, як вважалося на час перших дискусій ООН щодо назви типової ТНК. Сектор послуг став залучати переважну частину нових ПП, а кількість міжнародних фірм тут зростає найвищими серед усіх галузей темпами.

Наступний атрибут історично політизованого визначення ТНК був пов'язаний із приватновласницькою сутністю цих фірм та тим, що це виключно фірми промислово розвинутих країн. Інтернаціоналізація капіталу країн із новими ринками, країн із перехідною економікою дала поштовх існуванню великої групи державних або приватно-державних міжнародних компаній. З початку 2000-х років спостерігається справжній «ренесанс» державних багатонаціональних фірм. Дослідження К. Хі, Л. Еден та М. Гітта показали, що кількість державних БНП неухильно зростає, як і рівень їх інтернаціоналізації. За висновком цих науковців, такі інституції представляють гібридну організаційну форму з подвійними характеристиками як державного підприємства (SOE), так і багатонаціонального підприємства (MNE) [46].

Виникають такі складні форми інтернаціоналізації як участь у ПП національних фондів суверенного багатства або участь у капіталі класичних БНП урядів інших країн (наприклад, арабських країн-членів ОПЕК). Хоча державні БНП унаслідок значного контролю урядів своїх країн, мають більшу етноцентричну орієнтацію, термінологічне протиставлення їх та приватних БНП навряд чи доцільно. Закономірності, форми та механізми

інтернаціоналізації обох типів фірм стають все більш схожими.

Первісна характеристика ТНК, як компаній виключно промислово розвинутих країн, також вже не відповідає реаліям. Вивіз капіталу із країн, що розвиваються, країн із транзитивними економіками та новими ринками стрімко зростає. Цей процес призводить до появи великої кількості нових міжнародних фірм. Для дедалі більшої кількості БНП країною походження є не індустріально розвинуті держави, а країни Азії, Африки та Латинської Америки. Тенденція набула такого поширення, що цій проблематиці був навіть присвячений спеціальний звіт ЮНКТАД із проблем міжнародних інвестицій [47]. В 2017 році серед 100 найбільших багатонаціональних підприємств – 8 мали первинне походження із країн, що розвиваються [48, с. 29]. З цієї причини, колишня ініціатива латиноамериканських країн виокремити міжнародні фірми промислово розвинутих країн під особливою назвою ТНК втрачає сенс.

## Дифузія «національності» БНП

Питання національного «громадянства» БНП стає все більш складним та розмитим. Одним із головних критеріїв традиційної термінології фірм, що здійснюють міжнародне виробництво, та їх класифікації на ТНК та БНП проголошувалися відмінності у національному характері їх власності. Національність фірм, які здійснюють ПШ, зазвичай пов'язують із юридичною резиденцією (інкорпорацією) їх власників. Але саме це сьогодні є найбільш вразливим місцем для аргументації, що ТНК це «фірми, які контролюються капіталом однієї країни, але мають філіали в інших країнах». Чи можна назвати міжнародний концерн Mannesmann – німецькою ТНК? Або компанію Volvo – шведською фірмою, а фармацевтичний гігант Sanofi – французькою ТНК? Для десятків тисяч фірм, що здійснюють міжнародне виробництво, відповідь на це питання не є простою справою.

Наприклад, протягом десятиліть концерн Mannesmann був брендом німецької індустрії. Але в 2000 році британська Vodafone Group купила телекомунікаційну частину цієї промислової імперії за 190 млрд дол (цей телекомунікаційний підрозділ був надзвичайно успішним і контролював, своєю чергою, підприємства не тільки у Німеччині, але й у Австрії, Італії та в самій Великобританії). Після цього німецьким акціонерам належало менше 26,3% акцій (Deutsche Bahn – 18.17% та Deutsche Bank – 8.1%). Згодом інша частина концерну Mannesmann, що випускала труби, була придбана австрійським капіталом, який і досі є власником цього бренду. Але найбільш цікавий факт цієї історії полягає у тому, що навіть до поглинання, у 1999 році, найбільшим одноосібним акціонером Mannesmann була гонконзька Hutchison Whampoa (10,2% капіталу). Формально значний пакет акцій концерну тримали німецькі інвестиційні фонди (25%), але 60% власності (!) цих фондів належало іноземним компаніям, у тому числі 40% –

інвестиційним фондам США та Великобританії [49]. Чи можна після цього назвати Mannesmann німецькою ТНК?

Гордість шведської промисловості концерн Volvo Group у 1999 році продав свій автомобільний підрозділ Volvo Cars американській корпорації Ford, а та, своєю чергою у 2010 році продала його китайській компанії Zhejiang Geely Holding [50]. Бренд легкових автомобілів Volvo та їх виробництво зараз контролює ця китайська фірма. В цей же час французька Renault стала найбільшим акціонером підрозділу Volvo Group, що спеціалізувався на вантажних автомобілях (21,7%). У 2018 році Volvo Group продала свій підрозділ Volvo Aero британській фірмі GKN, а в 2019 році Volkswagen стала власником 75% акцій підрозділу групи Volvo – WirelessCar, який виробляє телематику для дистанційного керування автомобілями [51]. Отже, національна структура власності цього концерну постійно змінюється і її визначення стає все більш складною справою. Багато французів, мабуть, і досі вважають, що фармацевтична група Sanofi є «їхньою» компанією, яка розвинула міжнародні операції. Насправді, 64% її акцій знаходяться у володінні зарубіжних інституційних інвесторів. Лише менша частина акцій найбільшого у світі харчового гіганту Nestle формально належать резидентам Швейцарії, хоча за традицією споживачі називають її швейцарським БНП [52; 53]. І таких прикладів можна навести дуже багато.

Хоча й сьогодні ми можемо спостерігати, що національні капіталісти тримають значні пакети акцій «своїх» БНП, домінуючою тенденцією є розмиття однаціонального характеру власності цих компаній та стрімке збільшення участі в них іноземних акціонерів. Зарубіжні стратегічні інвестори, інституційні портфельні інвестори та навіть громадяни багатьох країн складають пазли сучасної структури власності багатьох БНП. Немає сумніву, що ця тенденція буде тільки посилюватися. Отже, навіть ті фірми, де контрольний пакет акцій знаходиться поки ще у власників країни первісного походження БНП, цілком ймовірно через 5-10 років докорінно змінять географічну структуру своїх володарів.

Глобалізація фінансових ринків дозволяє міжнародним компаніям продавати свої акції на міжнародних фондових біржах. Хоча переважна частина акцій великих американських, японських або китайських фірм торгується на їх національних фондових біржах, все більша частина БНП робить це також на багатьох міжнародних фінансових ринках [54]. Величезна кількість міноритарних акціонерів по всьому світу поступово, (хоча й повільно) «розмивають національну приналежність» таких фірм. Невеликі компанії та глобальні стартапи відразу набувають ознаки «багатонаціональної власності», оскільки швидко залучають інвесторів із багатьох країн світу. Отже, кількість фірм із «багатонаціональним» володінням стрімко зростає, що дає підстави деяким дослідникам говорити про домінування або типовість цієї характеристики інтернаціоналізації капіталу на сучасному етапі.

Ще більше ускладнюють національну ідентифікацію міжнародної фірми процеси транскордонних злиттів та поглинань. Вони за останні тридцять років набули масового поширення. Протягом останніх п'ятнадцяти років щорічний обсяг цієї форми вивозу капіталу коливався у межах 400-600 млрд дол. У 2015-2017-х роках прями іноземні інвестиції в придбання існуючих активів перевищили або були майже рівними обсягу ПІІ у нові проекти. Серед найбільш відомих мега-угод ЗПІ були придбання SABMiller PLC (Велика Британія) компанією Anheuser-Busch Inbev (Бельгія, Бразилія, США) на суму 101 млрд дол [55; 56], фармацевтичної фірми Allergan PLC (США) компанією Teva Pharmaceutical Industries Ltd (Ізраїль) на суму 39 млрд дол, поглинання ARM Holdings (Велика Британія) SoftBank Group (Японія) за 32 мільярди доларів, а також злиття американських багатонаціональних підприємств Dow Chemical та DuPont, внаслідок чого утворився один із найбільших у світі хімічних конгломератів вартістю 130 млрд дол [57]. Технічно дуже часто здійснення таких транзакцій відбувається за рахунок обміну акціями (у різній пропорції) учасників ЗПІ, тобто формується багатонаціональна структура їх капіталу.

Лібералізація ринків капіталів та національного інвестиційного законодавства багатьох країн усунули перешкоди для транскордонної консолідації капіталу. Ще більше підхльоснула цей процес масова приватизація державних компаній у країнах із перехідною економікою та новими ринками. Результатом угод злиття та поглинання стала реальна багатонаціональність все більшої кількості міжнародних фірм, перехресне володіння пакетами акцій та ще більший відрив компаній від їх первісної «національної» основи.

Інколи традиційна «національність» компанії штучно змінюється у зв'язку із її стратегією податкової інверсії. Такі стратегії набули поширення серед міжнародних фірм за останні двадцять років і передбачають, що компанія переносить свій податковий центр з держави, де вона заробляє велику частину своїх прибутків, в юрисдикцію з меншою податковою ставкою. При цьому компанія із країни із меншою податковою ставкою поглинає БНП в країні із більшою податковою ставкою (або відбувається злиття цих двох компаній). Головною (материнською) компанією після цього виступає фірма в юрисдикції із пільговим фіскальним режимом. Передислокація (юридична) штаб-квартири демонструє податковим органам країни із вищою податковою ставкою, що більшість доходів фірми зароблені в іншій юрисдикції, тому й податки повинні сплачуватися там. З 2005 року кількість таких корпоративних інверсій почала значно зростати (20 великих компаній США здійснили такі заходи до 2014 року). У 2015 році було вісім таких угод на суму 63 млрд дол, а в 2016 році їх було сім, вартістю 56 млрд дол [58; 59, с. 84].

Наприклад, протягом останніх десятиліть податок на корпоративні прибутки в Ірландії складав лише 12,5%, що було набагато менше, ніж в

інших країнах. Тому Ірландія була популярним місцем здійснення корпоративної інверсії для БНП США та інших країн Європи. Так, у 2012 році американська компанія Eaton Corporation PLC, внаслідок угоди ЗІП з ірландською Cooper Industries на 13 млрд дол, перенесла свою штаб-квартиру у Дублін. Одна із найбільших багатонаціональних фірм США у сфері виробництва медичного обладнання Medtronic PLC придбавши ірландського виробника Covidien за 49 млрд дол тепер юридично вважається ірландською компанією і має в цій країні материнську фірму. Отже, зазначені вище американські фірми формально перетворилися на філіали ірландських компаній, хоча основне оперативне управління своїм бізнесом здійснюють із США. Враховуючи формальні підходи зазначеної нами раніше класифікації поділу таких фірм на ТНК та БНК, Eaton Corporation та Medtronic слід було б назвати ірландськими транснаціональними фірмами (бо формально вони належать власникам із Ірландії), але в реальному управлінні та створенні вартості ця країна майже не відіграє значної ролі.

Існування транзитних пунктів проходження величезних обсягів ПІІ (наприклад, Гонконг, Сінгапур, Нідерланди, Ірландія, Люксембург або інші офшорні юрисдикції) також унеможливають точне визначення національного походження капіталу значної кількості міжнародних фірм. Існує багато прикладів, коли зареєстровані тут БНП, насправді належать групам власників зовсім інших країн. Протягом останніх десятиліть величезні обсяги капітальних ресурсів направлялися ними в офшорні фінансові хаби (офшорні фінансові центри та особливі корпоративні центри акумулювання інвестиційних ресурсів). Такі особливі корпоративні інституції (центри) реєструвалися як резиденти певної країни, з якою вони не мали майже ніяких реальних економічних стосунків, а слугували як холдинги активів глобальних фірм або центри накопичення капіталу [60].

Головна привабливість офшорних фінансових центрів для БНП полягала у можливості використання низьких податкових ставок, режимів двосторонніх інвестиційних угод або угод уникнення подвійного оподаткування, а також доступі до ресурсів капіталу на міжнародних ринках. Основним отримувачем ресурсів всіх філій багатонаціонального підприємства, як правило, виступали холдингові компанії. За оцінками, близько 20% всіх зарубіжних філій найбільших 100 БНП розташовується в таких «транзитних хабах». Однією із функцій таких фірмових центрів акумулювання інвестиційних ресурсів є подальші зарубіжні інвестиції у нові підприємства або транскордонні поглинання інших фірм.

Наприклад, Гонконг в останні роки виконує роль третього у світі реципієнта капіталу БНП. Але, своєю чергою, із Гонконгу ці величезні маси капіталу інвестуються в інші країни. Як свідчать дані таблиці 1, у 2017 році обсяг інвестицій багатонаціональних фірм у Гонконзі досяг майже 2 трлн дол, у той же час зареєстровані тут фірми інвестували за межами Гонконгу 1,8 трлн дол.



Таблиця 2.1

**Кумулятивні обсяги припливу та відпливу ПІІ із Гонконгу  
(млрд дол)**

Роки	2000	2010	2017
Накопичений обсяг припливу ПІІ	435	1067	1969
Накопичений обсяг відпливу ПІІ	372	944	1804

Джерело: UNCTAD. World Investment Report 2014-2018. Geneva and New York: United Nations.– 2014-2018.

Не важко зрозуміти, що значна частина зарубіжних ПІІ місцевих фірм є транзитним рухом капіталу, що бере початок із інших країн. Термін ТНК тут лише формально відповідає традиційній класифікації (ТНК та БНП), а насправді маскує національну приналежність реальних власників капіталу. Використання назви багатонаціональні підприємства в цій ситуації не має подібних обмежень, оскільки передбачає, крім іншого, і багаторазову зміну «національних костюмів» фірм, які задіяні у міжнародному виробництві.

Складність аналізу національної приналежності власників міжнародних фірм можна зрозуміти, якщо взяти до уваги, так звані ланцюжки бенефіціарів-власників. За оцінками, не менш ніж 30% всіх зарубіжних філіалів БНП знаходяться у безпосередній власності інших місцевих фірм країни, що приймає, а ось ці місцеві фірми-власники в кінцевому підсумку контролюються батьківськими компаніями БНП [61]. У 41% іноземних філіалів національність безпосереднього і кінцевого власника не співпадають. Зарубіжні компанії багатонаціональних підприємств часто мають цілий ланцюг власників різних національностей, який складно простежити та виявити кінцевих бенефіціарів. Компанія X країни А володіє компанією Y країни В, а ця компанія, своєю чергою, є власником фірми Z у країні С. Традиційна класифікація міжнародних фірм (їх розподіл на дві групи – транснаціональні та багатонаціональні щодо характеру власності) в цьому випадку не працює. Якщо дещо ускладнити ситуацію і припустити, що компанія Z побудувала підприємства у країні D, ситуація взагалі стає вкрай заплутаною. Переплетіння різнонаціональної власності вимагає більш адекватного відображення цього процесу у термінології та критеріях визначення компанії. Експерти ЮНКТАД вважають, що більше 40% іноземних філій контролюються через такі складні вертикальні ланцюги з не менш, ніж трьома транзитними юрисдикціями[62, с. 124, 151].

Особливо важко простежити національний характер структури власності провідних американських БНП. Типовою картиною тут є мінімум два-три рівні перехресного володіння найбільших інвестиційних фондів,

невелика частка власності у менеджменту та окремих фізичних осіб. Щоб з'ясувати національність кінцевих бенефіціарів цих компаній треба дослідити «вглиб» декілька рівнів портфельних інвесторів, що видається надзвичайно складним завданням.

Таким чином, з точки зору аналізу власності та розподілу акціонерного капіталу, транснаціональність, тобто вихід фірми за її національні кордони, не може більше розглядатися у якості ключової риси таких фірм та визначати їх термінологічну класифікацію.

## **Багатонаціональність як ключова риса сучасних міжнародних фірм**

Ще більше аргументів на користь терміну «багатонаціональне підприємство» надала інтернаціоналізація середніх і малих фірм. «Міжнародні нові підприємства» або фірми, що «народжені глобальними», мають на початку своєї надшвидкої інтернаціоналізації невеликий розмір, а часто й надалі залишаються такими. Як проаналізували Г. Найт та Т. Кавузгіл, фірми, народжені глобальними, проголошують себе не транснаціональними, а виключно «багатонаціональними» інституціями [63]. Це пов'язане не тільки з тим, що в структурі їх власників переважають венчурні інвестори багатьох країн, а й з тим, що вони відразу минають фазу етноцентричної стратегії і започатковують глобальний бізнес на основі багатонаціональних мереж виробничого аутсорсингу та сервісних послуг. Часто міжнародні стартапи за відносно короткий час декілька раз змінюють свою «національну прописку» та мажоритарних власників. Вони навіть фізично переміщують в інші країни свої головні компанії, пристосовуючись до вимог глобальної конкуренції. Найбільший у світі оператор міжнародного голосового зв'язку компанія Skype зростала із стартапу, засновниками якого були партнери із естонською, шведською, датською національністю та американський венчурний капіталіст Говард Гартенбауер [64]. Skype відразу став багатонаціональним і за операціями, і за власністю. Але згодом відбулися декілька нових змін власників – компанія eBay (2005), група глобальних венчурних фондів (2009) і, нарешті, з 2011 року власником стала американська Microsoft. Центр компанії перемістився із Таллінна у Люксембург.

Мережевий характер створення інновацій сучасних міжнародних компаній ще більше «розмиває» їх приналежність до певних країн. Сучасна парадигма створення знань міжнародних фірм передбачає активну інтернаціоналізацію цього процесу. Піонерні дослідження Б. Когута, У. Зандера засвідчили, що визначальною рисою міжнародної фірми є особливий характер створення знань. На відміну від ситуації, яка існувала 40-50 років тому, головною ознакою сучасної міжнародної фірми є саме

багатонаціональний характер цього процесу [65]. Заснована на знаннях теорія БНП аргументує, що зарубіжні підрозділи фірм створюють не менш важливі знання та компетенції цих фірм, ніж «домашні» підприємства материнської фірми. Більше того, як довели Н. Фосс та Т. Педерсон, ключові знання таких фірм створюють не тільки їх зарубіжні філіали, але й незалежні субпідрядні партнери багатьох країн [66].

Нарешті, багатонаціональність, а не транснаціональність стратегічного управління, організаційної культури та команд менеджерів є ще однією сутнісною характеристикою сучасних міжнародних фірм. За свідченням Г. Перлмуттера, транснаціональність команд менеджерів означає домінування організаційної культури країни базування. Це, як уже показано нами раніше, було ознакою раннях міжнародних фірм, що мали етноцентричний характер. Ще на початку 1990-х років у світовій науковій літературі із стратегічного менеджменту БНП утвердилася думка, що фірми, які здійснюють міжнародне виробництво, навряд чи можна розглядати як категорію конкретної національної приналежності [67, с. 31]. Ключовою рисою сучасних БНП є залучення із глобального ринку праці найбільш талановитих, обдарованих кадрів, формування багатонаціональних команд менеджерів, у тому числі найвищого рівня. Саме тому крос-культурний менеджмент набуває сьогодні надзвичайно важливого значення для ефективної роботи БНП та реалізації їх міжнародних стратегій.

Але найбільш виразним свідченням пріоритетності багатонаціональності, як термінологічної ключової риси сучасних фірм, що здійснюють прямі іноземні інвестиції та зарубіжну експансію, є багатонаціональний процес створення вартості. Різні течії теорії фрагментації міжнародного виробництва охоплюють дослідження функціональної та географічної сегментації операцій по збільшенню вартості товарів та послуг, просторової кластеризації діяльності фірм та проблем стратегічного менеджменту мереж створення доданої вартості компаній. Враховуючи надбання цих сучасних досліджень, навряд чи вдалою буде спроба пояснити глобальні ланцюжки виробництва, постачання та аутсорсингу як «транснаціональні мережі». Куди логічніше виглядає визнання багатонаціонального характеру такої організаційної архітектури.

Глобальні ланцюжки створення вартості сьогодні є основою організаційної побудови багатьох секторів світового господарства [68, с. 101–104]. Вони функціонують як багатонаціональні мережеві структури, що закріплюють за кожною нацією лише частку процесу створення вартості. Фрагментація міжнародного виробництва суттєво змінила архітектуру світової економіки. Інколи БНП виступають лише «диригентами» таких вартісних ланцюжків. Практично всі дослідники міжнародного бізнесу погоджуються із думкою, що багатонаціональність створення вартості сьогодні виступає головною рисою організаційних, управлінських систем та стратегій міжнародних фірм. Тому ця

фундаментальна характеристика повинна бути зазначена як пріоритетна риса сутності цих компаній і відображена в їх назві.

Термін транснаціональна корпорація швидше засвідчує зовнішній бік цієї справи. Він говорить про динаміку руху компанії, її прагнення створити вартість поза національними кордонами. Але він не характеризує головну сутнісну сторону цього процесу – багатоступеневий, географічно розсосереджений і функціонально фрагментований процес збільшення вартості, який охоплює різні країни. Назва багатонаціональні підприємства акцентує увагу саме на цьому аспекті процесу створення вартості, який включає фактори виробництва багатьох націй. При цьому вона досить універсальна, бо не заперечує постійну просторову реструктуризацію глобальних ланцюжків створення вартості, що є ще однією рисою сучасних міжнародних фірм.

Наприклад, торгова війна між США та КНР спричинила сьогодні найбільшу за останні двадцять років організаційну перебудову процесу створення вартості багатьох БНП, в першу чергу, американських фірм. Перенесення виробництва окремих фрагментів вартості із КНР у інші країни (наприклад, В'єтнам) змінює географічну конфігурацію ГЛСВ, але не заперечує багатонаціональний характер самого процесу. Саме існування багатонаціонального виробництва буде визначати й надалі специфічні риси БНП як форми структурної організації бізнесу: їх організаційні моделі, стратегію підприємницької діяльності, напрями внутрікорпоративного руху товарів та фінансових ресурсів.

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до вивчення інтернаціоналізації фірм – концепція міжнародних нових (або народжених глобальними) підприємств, мережева теорія міжнародного бізнесу, заснована на знаннях теорія БНП, теорія фрагментації міжнародного виробництва проголошують саме багатонаціональність ключовою характеристикою сучасних міжнародних фірм. Сучасна практика бізнесу фірм, що здійснюють прямі іноземні інвестиції, також дає додаткові аргументи на користь терміну багатонаціональні підприємства.

## **Кількісні показники як критерії ідентифікації БНП**

У деяких вітчизняних наукових та навчальних публікаціях при визначенні та класифікації фірм, що здійснюють міжнародне виробництво, увага звертається на кількісні показники, наприклад, кількість зарубіжних країн операцій, частку закордонних активів або продажів, питому вагу контролю в акціонерному капіталі інших фірм. Зазначимо, що такий підхід був поширеним у 1970-1980-ті роки і базується на методиці Гарвардського проекту із багатонаціональних підприємств, популяризатором якого був Р. Вернон. Але навіть тоді цей відомий вчений закликав вкрай обережно ставитися до таких статистичних індикаторів багатонаціональності.

Сьогодні жодна школа теоретичних досліджень БНП не використовує кількісні показники у якості важливих ознак ідентифікації цих інституцій.

Головним критерієм визначення БНП є зазначені раніше якісні риси цих підприємств. Кількісні показники слугують лише додатковими, другорядними ознаками класифікації багатонаціональності компанії. Наприклад, встановлення мінімальної кількості зарубіжних філій або кількості країн, у яких здійснюються операції. Це робиться лише для того, щоб виокремити найбільші БНП та не вносити до групи багатонаціональних фірм ті компанії, що мають, наприклад, одну зарубіжну філію, а також для визначення ступеня інтернаціональності компанії.

До кількісних індикаторів також можна віднести обсяг зарубіжного виробництва, ПП, активів, продажів, прибутків та частку цих показників у сукупних корпоративних даних. Кожний із цих показників по-своєму інформативний і дає статистичну характеристику окремих аспектів зростання та інтернаціоналізації фірм. Однак значення кількісних критеріїв не слід перебільшувати. Ці показники «міжнародності» достатньо умовні і розрізняються щодо окремих галузей і сфер діяльності. Ізольовано, у відриві від головних якісних характеристик, вони не можуть бути підставою для визначення БНП [69].

Варто звернутися до дуже простого визначення БНП, що дає у своєму глосарії група експертів ЄС на офіційному сайті Євростату: «Багатонаціональне підприємство, скорочено БНП, яке іноді називають багатонаціональною корпорацією (MNC) або міжнародною корпорацією, є підприємством, що виробляє товари або надає послуги більш, ніж в одній країні. Багатонаціональне підприємство має свою штаб-квартиру в одній (або рідше, більш ніж одній) країні, країні базування, а також працює в інших країнах, країнах, що приймають» [70].

Дещо більш розлоге визначення БНП містить остання редакція (2017 рік) «Тристоронньої Декларації принципів, що стосуються багатонаціональних корпорацій та соціальної політики» Міжнародної організації праці: «Поняття багатонаціональні підприємства включає підприємства ( курсив наш – О. Рогач) – незалежно від того, повністю чи частково вони державні або приватні, які володіють або контролюють виробництво, розподіл, послуги або інші об'єкти за межами країни, в якій вони базуються. Вони можуть бути великими або малими і мати штаб-квартиру в будь-якій країні світу. Ступінь автономії суб'єктів у багатонаціональних підприємствах по відношенню один до одного широко варіюється від одного такого підприємства до іншого, залежно від характеру зв'язків між такими суб'єктами та їх сфери діяльності, враховуючи велику різноманітність у формах власності, розмірах, характері і місці діяльності» [71].

Як ми бачимо, у всіх цих визначеннях немає згадки ні про транснаціональність та ТНК, ні про кількісні показники зарубіжних

операцій.

Отже, особливості сучасної інтернаціоналізації світової економіки, втягування в цей процес середніх і навіть дрібних компаній примушують переглянути значення кількісних характеристик БНП. Теорія міжнародного бізнесу повинна дати відповіді на такі зміни контингенту багатонаціональних підприємств та обґрунтувати причини успішних міжнародних операцій фірм, які докорінно відрізняються від традиційних БНП-гігантів.

Отже, науковий економічний аналіз процесу інтернаціоналізації виробництва та капіталу вимагає зосередити основний фокус аналізу не на політичних, зовнішньо-організаційних або техніко-економічних критеріях визначення цього явища, а на сутнісних мікро та макроекономічних критеріях ідентифікації форм міжнародної підприємницької діяльності. З цього погляду, як було нами показано у цьому розділі, критерій багатонаціональності (операцій, створення вартості, менеджменту, набуття знань, податкового та культурологічного середовища і т.п.) надає досліднику набагато більше можливостей глибше зрозуміти сучасні тенденції вивозу капіталу та функціонування міжнародного виробництва. Всі основні школи дослідження інтернаціоналізації фірм зазначають пріоритетність категорії «багатонаціональний процес створення вартості» у розумінні сучасних особливостей зарубіжних інвестиційно-виробничих операцій фірм, хоча і акцентують увагу на різних її аспектах.

На відміну від терміну ТНК, який говорить про наявність корпорації, тобто акціонерної власності, назва багатонаціональне підприємство є більш гнучкою та широкою. Справді, більшість сучасних фірм, які здійснюють багатонаціональне виробництво, є акціонерними товариствами. Але частина таких компаній не мають юридичної форми корпорацій. Сучасні багатонаціональні стартапи часто виникають як пайові товариства із обмеженою відповідальністю. Існують й інші форми організації бізнесу. Саме тому в економічній літературі із проблем інтернаціоналізації капіталу зазвичай використовуються назви «фірма», «підприємство», які дозволяють уникнути непорозумінь юридичної ідентифікації цих інституцій. Не всі компанії, що здійснюють міжнародний бізнес, є корпораціями, але всі вони є підприємствами. До того ж, слово «підприємство» додатково фокусує увагу на економічному аспекті аналізу, бо передбачає процес створення вартості.

Виникає питання, а як бути із терміном «транснаціоналізація», який поступово також укорінився у вітчизняній науковій та навчальній літературі? Його використання є похідним від терміну ТНК. Тому, з огляду на вище сказане, більш логічним, точним та змістовним заміном цієї назви є термін інтернаціоналізація фірми (капіталу, світового господарства і т. ін.). До речі, термін «транснаціоналізація» в зарубіжних економічних дослідженнях практично не використовується, або зустрічається навіть

набагато рідше, ніж термін ТНК. Ви майже не зустрінете таку назву в зарубіжному підручнику із міжнародного бізнесу або в теоретичній статті із зазначених проблем. Його цілком логічно та вдало замінює поняття інтернаціоналізація капіталу або інтернаціоналізація фірми.

Отже, хоча й досі можна зустріти різні позначення фірм, що організують міжнародне виробництво, переважна кількість видань зарубіжної навчальної та наукової літератури з міжнародного бізнесу використовують поняття багатонаціональні підприємства або фірми. Одне із провідних видань ЮНКТАД із цієї проблематики “UNCTAD World Investment Report” відмовилось від назви ТНК і використовує в сучасних офіційних публікаціях цієї організації термін багатонаціональні підприємства [72]. Головний акцент у цій назві зроблено саме на багатонаціональності створення вартості, а не на однаціональності походження або власності фірм. Світова організація торгівлі (СОТ) також перейшла від терміну ТНК до назви багатонаціональні підприємства (фірми). Всі останні звіти та доповіді СОТ містять виключно термін багатонаціональні підприємства (фірми) [73, с. 18, 108, 109].

## Список використаних джерел

1. Wilkins M. The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial era to 1914 / M. Wilkins. – Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1970.
2. Wilkins M. The maturing of multinational enterprise: American business abroad from 1914 to 1970 / M. Wilkins. – Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974.
3. Рогач О. Багатонаціональні підприємства. Підручник / Олександр Рогач. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2019. – 387 с.
4. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу / Олександр Рогач. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. – 687 с.
5. Barnet R. Global Reach: The Rise of the Multinational Corporation / R. Barnet, R. Muller. – New York, Touchstone, 1974. – 508 с
6. Buckley P. The Future of the Multinational Enterprise / P. Buckley, M. Casson. – New York: The McMillan Company, 1976. – 116 с.
7. Stopford J. Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiary. / J. Stopford, L. Wells Jr., – NY: Basic Books, 1972.
8. Gilpin R. US Power and the Multinational Corporations: The Political Economy of Foreign Direct Investment / R. Gilpin, W. Gilpin. – New York: Basic Books, 1975. – 246 с.
9. Dunning J. H. (Ed.). International investment: selected readings / Dunning J. H. (Ed.). – Penguin, 1972.
10. Knickerbocker F. Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise

/ F. T. Knickerbocker. – Cambridge, MA: Harvard Business School Division of Research, 1974.

11. Hymer S. The internationalization of capital / S. Hymer // Journal of economic issues, 6(1), 1972. – С. 91–111.

12. Vernon R. Competition policy toward multinational corporations / R. Vernon // The American economic review, 64(2). – С. 276–282.

13. UN. Multinational Corporations and World Development / UN. – New York: Praeger Publishers, 1974. – 232 с.

14. Vernon R. Multinational Enterprise and National Security / R. Vernon // Adelphy Papers, № 74 – London: The Institute of Strategic Studies, 1971.

15. Рогач О. Транснаціональні корпорації / Олександр Рогач. – Київ: ВЦ Київський університет, 2008.

16. ECOSOC. Res. 1913(LVII) / ECOSOC.

17. OECD. The OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises: Basic Texts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/ConsolidatedDeclarationTexts.pdf>

18. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011 Edition [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>

19. WTO. Trade and foreign direct investment. Geneva: WTO, 1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.wto.org/english/news\\_e/pres96\\_e/pr057\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/pres96_e/pr057_e.htm)

20. WTO. Technological Innovation, Supply Chain Trade, and Workers in a Globalized World. WTO, Geneva, 2019, – с.76,156,157. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/gvc\\_dev\\_report\\_2019\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/gvc_dev_report_2019_e.pdf)

21. ILO. Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy. International Labour Office, Geneva, March 2017 – с.3 . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf)

22. EU. Multinational Enterprise Groups and Their Structure. EUROSTAT [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/experimental-statistics/multinational-enterprise-groups>

23. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: Підручник. / О. Рогач. – К.: Либідь, 2005.

24. Рогач О. Транснаціональні корпорації / О. Рогач. – К.: ВПЦ Київський університет, 2008.

25. Рогач О. Транснаціональні корпорації в світовій економіці / О. Рогач. – К.: ВПЦ Київський університет, 2005.

26. Dunning J. The Theory of International Production / J. Dunning //



International Trade Journal. – 1988. – № 3. – P.17-26

27. Buckley P. Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory / P. Buckley // International Business Review. – 2009. – №18. – P. 224–235.

28. Rugman A. The regional multinationals: MNEs and ‘global’ strategic management / A. Rugman. – Cambridge University Press. – 2005. – 327 p.

29. Rugman A. Inside the multinationals: the economics of internal markets. 25th anniversary edition / Alan M. Rugman / Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, New York, 2006.

30. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу / О. Рогач. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2018.

31. Buckley P. The Contribution of internalization theory to international business: New Realities and unanswered questions / P. Buckley. // Journal of World Business, 2016, v.51.

32. Vernon R. Sovereignty at bay: The multinational spread of U. S. Enterprises / R. Vernon. – New York: Basic Books, 1971. – 336 c.

33. Perlmutter H. The tortuous evolution of the multinational corporation. / H. V. Perlmutter // Columbia Journal of World Business, 1969, January-February, – C. 9–18.

34. Hymer S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment / S. Hymer. – MIT Press, 1976. – 253 p.

35. Dunning J. American Investment in British Manufacturing Industry / J. H. Dunning. – London, 1958.

36. Perlmutter H. The tortuous evolution of the multinational corporation. / H. V. Perlmutter // Columbia Journal of World Business, 1969, January-February.

37. Bergsten C.F. American Multinationals and American Interests / Bergsten C.F., Moran Th., Horst Th. – Wash., 1978.

38. Behrman J. U.S. International business and governments / J. N. Behrman. – New York: McGraw-Hill Book Co, 1971. – 244 c.

39. Perlmutter H. The Multinational Firms and Future // The Annals of The American Academy / H. Perlmutter., 1972. – C. 139–152.

40. Rugman A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises / A. Rugman, A. Verbeke // Journal of international business studies, 35(1), 2004. – C. 3–18.

41. UN. Multinational Corporations and World Development / UN. – New York: Praeger Publishers, 1974.

42. UN Commission on Transnational Corporations. // Conference Room Paper № 6 / UN Commission on Transnational Corporations, 1974.

43. Perlmutter H. The Multinational Firms and Future // The Annals of The American Academy / H. Perlmutter., 1972. – C. 139–152.

44. Oviatt B. Toward a theory of international new ventures / B. Oviatt, P. McDougall // Journal of International Business Studies, 1994, vol. 25, – C. 45–64.

45. Knight G., Cavusgil T. // The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. / G. Knight, S. Cavusgil // *Advances in International Marketing*, 1996.

46. Xiaoming H. The renaissance of state-owned multinationals / H. Xiaoming, L. Eden, M. Hitt // *Thunderbird International Business Review*, 2016, 58 (2). – С. 117–129.

47. UNCTAD. World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development / UNCTAD. – Geneva and New York, 2006. – 332 с.

48. UNCTAD. World Investment Report 2018. Investment and New Industrial Policies / UNCTAD. – Geneva and New York, 2018.

49. Hopner M. Revisiting the Mannesmann takeover: how markets for corporate control emerge / Martin Hopner, Gregory Jackson // *European Management Review* (2006), 3. – С. 142–155.

50. Is Volvo Swedish or Chinese? // *The Wall Street Journal*, July 12, 2011

51. AB Volvo Company Report [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://run.unl.pt/bitstream/10362/49537/1/Onofre\\_2018.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/49537/1/Onofre_2018.pdf).

52. NSRGY - Nestle SA Shareholders [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://money.cnn.com/quote/shareholders/shareholders.html?symb=NSRGY&subView=institutional>

53. What Kind Of Shareholder Owns Most Nestlé SA (VTX:NESN) Stock? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.yahoo.com/news/kind-shareholder-owns-most-nestl-090905442.html>

54. Дзюба П. Зовнішнє фінансування діяльності ТНК / Основи міжнародних фінансів. Підручник. За редакцією О.І. Рогача. – К.: ВПЦ Київський університет, 2014.- с. 347-349.

55. UNCTAD. World Investment Report 2018. Investment and New Industrial Policies / UNCTAD. – Geneva and New York: United Nations, 2018. – 192 с.

56. Nurin T. It's Final: AB InBev Closes On Deal To Buy SABMiller. [Електронний ресурс] / T. Nurin // *Forbes*. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/taranurin/2016/10/10/its-final-ab-inbev-closes-on-deal-to-buy-sabmiller/#72c4188b432c>.

57. Dowdupont Merger Successfully Completed. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://corporate.dow.com/en-us/news/press-releases/dowdupont-merger-successfully-completed>

58. Marples D. J. Corporate expatriation, inversions, and mergers: Tax issues. [Електронний ресурс] / D. J. Marples, J. G. Gravelle. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.ua/&httpsredir=1&article=2329&context=key\\_workplace](https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.ua/&httpsredir=1&article=2329&context=key_workplace).

59. UNCTAD. World Investment Report 2018. Investment and New

Industrial Policies / UNCTAD. – Geneva and New York: United Nations, 2018.

60. Dziuba P. National Models of International Portfolio Investing: the Methodology of Post-Crisis Change Identification // Global Economy: Issues and Challenges of Post-Crisis Development: monograph / edited by Siskos E., Rogach O. Kastoria: Technological Educational Institute (TEI) of Western Macedonia, 2014. P. 280-290.

61. Avdjiev S. Tracking the international footprints of global firms. / S.Avdjiev, M. Everett, P. Lane, H. Shin. // BIS Quarterly Review, 2018, March. – С.47-66.

62. UNCTAD. World Investment Report 2016. Investor Nationality: Policy Challenges / UNCTAD. – Geneva and New York: United Nations, 2016.

63. Knight G. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm / G. Knight, T. Cavusgil // Journal of International Business Studies, 2004, vol.35. – С. 124-141.

64. Bharat Rao. Fusion of Disruptive Technologies: Lessons from the Skype Case / Bharat Rao, Bojan Angelov, Oded Nov // European Management Journal, 2006, Volume 24, Issues 2–3. – С. 174–188.

65. Kogut B. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation / B. Kogut, U. Zander // Journal of International Business Studies, 1993, Vol. 24, – С. 625–646.

66. Foss N. J. Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context / Foss N. J., Pederson T // Journal of International Management, 2002, vol. 8. – С. 49–67.

67. Рогач О. ТНК і економічне зростання країн, що розвиваються / О.І. Рогач. – К.: Книга, 1994. – 175 с.

68. Рогач О. Багатонаціональні підприємства / О. Рогач. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2019. – 383 с.

69. Рогач О. Глобалізація виробництва та капіталу // Світова економіка. Підручник. За редакцією О.І. Шниркова, В.І. Мазуренка, О.І. Рогача. / О. Рогач. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2018. – С. 224-225.

70. ЕС. Glossary: Multinational enterprise (MNE). Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Multinational\\_enterprise\\_\(MNE\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Multinational_enterprise_(MNE))

71. ILO. Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy. International Labour Office, ILO, 2017. – С.3 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf).

72. UNCTAD. World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy / UNCTAD. – Geneva and New York: United Nations, 2017.

73. WTO. World Trade Report 2018 / WTO, Geneva, 2018. – С.18,108,109. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/world\\_trade\\_report18\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf).



### 3

## Логіка розвитку БНП

*Антон Філіпенко*

### Логічні передумови дослідження БНП

Логіка є мовою економічної науки, яка вибудовує її архітектуру в логічній послідовності згідно з законами логічного мислення, напрацьованими тисячоліттями як давніми, так і сучасними мислителями.

Дж. М. Кейнс у листі до Р. Харрода зазначив, що економічна теорія – це гілка логіки, образ мислення [13]. Теорія, за Фрідменом, складається з двох елементів: «мови» (логіка і математика), яка описує систематичні та організаційні методи аргументації, пояснення; змістовних гіпотез, що розкривають абстрактні суттєві риси комплексної реальності [6, с. 11].

«Ключем для успішного оволодіння головними економічними принципами, - підкреслює П. Самуельсон, - є логічне мислення [4, с. 9].

Головні логічні принципи, структура логіки як науки сформульовані мислителями античності (Платон, Аристотель, мегарська школа стоїків), середньовіччя (Ібн-Рушд, У. Оккам, Г. Лейбніц), представниками нового часу – Г. Фреге, Б. Рассел, Дж. Мур, Л. Вітгенштейн, Р. Карнап та ін. Автор одного з останніх популярних видань наголошує, що логіка “вивчає у якій спосіб правильно встановити причину для чого і чому” [8, с. 1]. П. Самуельсон уточнює дане визначення щодо економіки, зазначаючи що будь-яке суспільство має вирішувати три взаємопов’язані економічні проблеми: що повинно вироблятися, як будуть вироблятися товари, для кого призначаються вироблені товари [4, с. 15].

Загальні принципи наукового мислення є предметом філософії та логіки науки. Відштовхуючись від кейнсіанської тези про те, що економіка є гілкою логіки, образом мислення зазначимо, що «спосіб мислення епохи включає в себе фундаментальний рівень, -як пише З. Оруджев, - логічні категорії та їхні зв'язки» [2, с. 258]. Для з'ясування логічних передумов розвитку БНП, нагадаємо, що ж являє собою логіка як наука, яким є її предмет і метод, якими є її роль і значення в філософії науки та в теоретичних дослідженнях. За одним із визначень логіка є гілкою математики і філософії, за оксфордським словником вона є «гілкою філософії, яка досліджує (розглядає) загальні принципи мислення, головним чином умовиводи та науковий метод». Повний словник Вебстера визначає логіку, як «науку про правильні умовиводи (аргументацію): науку, що розглядає критерії обґрунтованої (ефективної) думки» [10, с. 4, 651].

Серед загальних передумов наукового дослідження К. Поппер називає індуктивну та ймовірнісну логіку, логічну ймовірність [3, с. 136, 326]. Кантівські синтетичні висловлювання а-пріорі називають трансцендентальною логікою або логічним синтезом [12, с. 19, 153]. У Г. Фреге, Б. Рассела, Р. Карнапа широко вживаються поняття розширена (екстенсивна) та інтенсивна логіки [7, с. 72–73]. У німецькій епістемологічній традиції розрізняють два основні типи логічних теорій: денотативні (позначальні) та конотативні (асоціативні). Перші відображають номологічну реальність, яка функціонує стабільно у своїх межах, не підлягає змінам. Денотативні теорії є контекст залежними, концептуалізують стабільні та вибіркові зразки номологічної реальності, можуть набувати алгоритмічного виразу. Конотативні – пояснюють аутопоіетичну<sup>1</sup> реальність, яка є непередбачуваною, непевною, ґрунтується на дарвінівському еволюційному вченні. Однак дана реальність є значною мірою саморегульованою і сприяє саморозвитку особистості [9, с. 206–211].

Р. Карнап запропонував таку схему логічного аналізу. Спочатку здійснюється епістемологічний аналіз, точніше теоретичний аналіз змісту експерименту. Ідеться про абстрактний, концептуальний аналіз. Першим кроком є «логічний поділ» теоретичного змісту експерименту на дві частини – епістемологічно достатній компонент та епістемологічно необхідний компонент. Експеримент може аналізуватися різними шляхами – якщо в наявності декілька компонентів необхідно встановити логічну залежність між ними. У сучасному регресійному аналізі близькою за значенням процедурою є перевірка незалежних змінних на мультиколінеарність. Якщо перший компонент є достатнім, другий підлягає раціональному тлумаченню на необхідність задля отримання достатніх і необхідних умов експерименту. Логічний характер теоретичного змісту експериментів, згідно з яким певні компоненти є достатніми порівняно з іншими, можна назвати їхніми

<sup>1</sup> Німецький термін “autopoietisch” не має українського перекладу.

наддетермінантами (overdeterminateness) [7, с. 308–311]. Детерміністична логіка є переважаючою у сучасних економічних доктринах і концепціях.

Так, детерміністична (базова) логіка неокласичної економічної теорії полягає в урахуванні всієї множини можливих факторів (економічних та неекономічних), що впливають на перебіг цін. Індивідуальні потреби, уподобання, продуктивна спроможність, взаємодія індивідів формують облік економіки. Кейнсіанська детерміністична логіка має структурний характер, за якої поведінка індивідуумів зумовлюється загальним станом економіки як цілого. Логіку марксистського економічного аналізу називають наддетермінізмом, який є похідним від діалектики. Така логіка вибудовується на основі значно більшої кількості чинників, ніж неокласична.

Наприклад, падіння виробництва пояснюється не тільки скороченням інвестицій, споживання, зниженням біржових цін та інших подібних детермінант. Сюди включаються ще численні приклади як-то: економічні зміни в класовій структурі, зміни клімату та стану земельних угідь, зміна політики банківського регулювання, вибори і законодавство, культурні зміни в споживанні, рівень заборгованості, довіра в галузі бізнесу тощо [11, с. 39–41, 44–46].

Зазначені визначення та висловлювання, інші чинні підходи і концепції дозволяють у першому наближенні сформулювати окремі принципи щодо логічних передумов економічного аналізу. На думку В. Леонтьєва, «удосконалена й розширена В. Парето та його сучасниками і послідовниками загальна теорія економічної взаємозалежності... обіцяє стати уніфікованою логічною структурою з двома іншими напрямками аналізу: теорією ринкового механізму та аналізом поведінки фірми і домашнього господарства» [1, с. 116]. Основу аналізу взаємозалежності становить теорія загальної рівноваги, як незаперечний принцип та головний стрижень економічної теорії [1, с. 122]. Структурна взаємодія, покладена в основу моделі «витрати-випуск», прямо корелює з кантівською трансцендентальною логікою та карнапівською загальною структурною концепцією. Дж. М. Кейнс у своїх дослідженнях застосовував нечітку логіку, з'ясовуючи гіпотетичний попит на гроші [5, с. 57–66].

Нечітка логіка дозволила розширити розуміння кейнсіанської монетарної теорії на основі невизначеності та створення аналітичного інструментарію концептуалізації різних поглядів щодо наслідків людської логіки.

Отже, у вище наведеному матеріалі окреслено загальні логічні передумови економічної теорії, які становлять основу подальшого дослідження логіки розвитку БНП.

## Інституційна логіка розвитку БНП

Оскільки багатонаціональне підприємство є однією з провідних інституцій світового господарства і міжнародних економічних відносин інституційна логіка конкретизує систему координат, у яких розвивається БНП. Інституційна логіка в широкому значенні включає в себе цінності, норми, звичаї, які люди використовують у своїй повсякденній діяльності в масштабах певного простору і часу. Економічні інституції мають свою тривалу історію, супроводжуючи соціально-економічний розвиток від неоліту до сьогодення. Їхня логіка зумовлювалася рівнем соціального, економічного, технологічного, культурного розвитку різних людських спільнот ойкумени. На нинішньому етапі (XX-початок XXI ст.) сформувалося наукове тлумачення логіки інституціоналізму, хоча, як економічна течія інституціоналізм виник ще в кінці XIX на початку XX ст.. Якими ж є головні ознаки, принципи, закономірності, механізми інституційної логіки, що створюють теоретичне та прикладне підґрунтя для аналізу логіки розвитку БНП? Загальне визначення інституційної логіки полягає в тому, що вона визначає шлях розвитку певного соціального світу. Існує декілька головних визначень інституційної логіки. Згідно з першим, інституційна логіка включає в себе набір обґрунтованих, експериментально перевірених правил і норм, що визначають поведінку індивідуумів, інституцій, яка є певною мірою передбачуваною і регульованою. Друге визначення включає головні принципи організації та діяльності, що базуються на культурних дискурсах та матеріальних практиках, прийнятих у різних інституційних чи соціальних секторах. Складники інституційної логіки є соціально детермінованими та являють собою зразки (патерни) матеріальних практик, припущень, переконань, цінностей та ін., у відповідності з якими індивідууми організують та відтворюють свою матеріальну субстанцію і соціальну реальність. Інституційна логіка має три головні виміри: нормативний, символічний (когнітивний), структурний та чотири форми: додаткову, конкуруючу, множинну і гібридну. Усі зазначені виміри проявляються і в діяльності БНП. Нормативний вимір зумовлюється типом та системою правил, символічний (когнітивний) - залежить від моделей інтерпретації, структурний вимір корелює з матеріальними засобами. Розрізняють також систему різнорівневих, ієрархічних інституційних порядків чи ідеальних типів за Вебером, серед яких: ринок, корпорації, професії, держава, суспільство, родина, релігія. Важливим напрямом є логіка внутрішніх організаційних відносин чи організаційний інституціоналізм, особливо в умовах розвитку об'єднаних процесів (злиття і поглинання, створення стратегічних альянсів тощо). Організаційний інституціоналізм базується переважно на мікроекономічному підході, використовуючи стадійний (ступеневий) аналіз, який складається з трьох кроків (етапів): габітуалізації (приведення до звичних норм і стандартів);



об'єктифікації (визначення цілей) та седіментації (усталений залишок, ядро інституції). Інституційне будівництво в міжнародній сфері передбачає взаємодію акторів чи груп різної ментальності та з різним національним інституційним досвідом. Дискусії, переговори, часом протистояння сприяють формуванню інституційної логіки міжнародного рівня.

Схематично так виглядають головні елементи інституційної логіки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Властивості ідеальних типів інституційної логіки

Тип логіки	Джерело легітимації	Джерело знань	Джерело норм	Мета
Ринок	Цінності компанії	Позиція на ринку	Власний інтерес, підвищення ефективності та прибутку	Координація більшості відносин у суспільстві
Професія	Професійні знання	Участь у професійних асоціаціях	Організації та асоціації	Зростання репутації експертів
Корпорація	Позиції компанії на ринку	Персонал менеджменту	Зайнятість у певній компанії	Розмір компанії та її диверсифікація
Держава	Участь у демократичних процесах	Домінування бюрократії	Джерело правових норм: національно державне	
Релігія	Трансцендентні виміри людського життя	Харизма духовенства	Приналежність до певної релігії	Зростання символізму та релігійної інтерпретації повсякденного життя

Джерело: Jagodziński W. The concept of institutional logic in the research of the spatial organization of economics. [www.worldscientifnews.com](http://www.worldscientifnews.com)

Ключовими елементами інституційної логіки є держава і ринок, які є головними макрорегуляторами соціально-економічного життя країни. Взаємовідносини між державою і ринком становлять центральну вісь інституційної логіки. Механізми вільного ринку забезпечують оптимальний розподіл та ефективне використання усіх видів ресурсів, розвиток конкуренції, певний рівень економічної свободи, створюють передумови для загального поступу, свідченням чого є позитивна економічна динаміка країн ринкового спрямування останніх 200-250 років. Держава, починаючи з XVII століття (Вестфальська система), залишається основним суб'єктом міжнародних відносин, виконуючи важливі соціальні функції (державна добробуту), здійснюючи захист прав і свобод громадян, забезпечуючи

оборону, розвиток загальнодержавної інфраструктури тощо. Існує відома взаємодоповнюваність держави і ринку. За умов так званої відмови, неспроможності ринку (market failure) держава посилює свій вплив на соціально-економічні процеси. У протилежному випадку ринок компенсує недоліки державної політики, посиляючи відповідні сигнали щодо незадовільного стану економіки, який поліпшується чи на основі ринкового саморегулювання, чи завдяки державному втручання з використанням економічних важелів.

Джерела інституційної логіки включають у себе законодавство, легітимність, ідентичність, базові норми і стратегії, інтереси і уподобання. Наріжним каменем інституційної логіки є цінність, яка пронизує усі її складники, відіграє формотворчу, конститууючу функцію.

Теоретичні та логічні основи фірми сформульовані в роботах класиків – А. Сміта, Дж. Ст. Мілля, А. Маршалла та в працях представників неокласичного та інституційного напрямів: Ф. Найта, Р. Коаза, О. Уільямсона, Дж. Ходжсона, Р. Нельсона, С. Дж. Уінтера та ін. Сміт і Мілля використовували контекст залежний підхід, згідно з яким поведінка індивідуумів детермінована соціальними, культурними, моральними нормами і звичаями. Сміт переважно розглядав фірму (фабрику, мануфактуру) під кутом зору поділу праці (органічна та гетерогенна мануфактура), як головного фактору зростання продуктивності. Мілля аналізував продуктивність крізь призму відносин власності та кооперативної природи соціальної інституції, розділяючи продуктивність робітника і менеджера в залежності від володіння ними засобами виробництва [14, с. 342, 343]. Мілля виділяв просту кооперацію, за якої робітники здійснюють спільну діяльність у процесі виробництва одного продукту (вертикальні відносини), та складну кооперацію, коли виробляються різні продукти з метою обміну (горизонтальні відносини). Величину, розмір фірми, її межі (границі) визначають за Міллем, такі складники: технологічні умови, вплив відносин розподілу на продуктивність, транскордонна природа конкуренції та еволюція людського характеру (етологія).

А. Маршалл дав визначення підприємства в широкому значенні «яке включає усіляке забезпечення потреб інших, що здійснюється в розрахунку на безпосередню чи опосередковану оплату його тими, кому належить вилучити із нього користь» [15, с. 306]. У главах VIII-XII цитованої роботи, детально проаналізовано питання поділу праці і спеціалізації, продуктивності праці, розмірів підприємств та їхньої конкурентоспроможності, особливостей створення та функціонування акціонерних компаній. Визначено переваги великого машинного виробництва, зовнішню та внутрішню економію на масштабі. Перша (зовнішня) економія залежить від загальних умов розвитку виробництва, друга (внутрішня) – зумовлюється наявними ресурсами підприємства, рівнем організації та ефективністю управління [15, с. 286, 325]. Логічним

наслідком даного розділу визнаної праці провідного економіста XIX ст. стало обґрунтування поняття репрезентативного виробника, репрезентативної фірми, на основі якої А. Маршалл сформулював закон зростаючої віддачі всупереч твердженням Д. Рікардо, Т. Мальтуса та К. Маркса.

Непересічним є внесок Р. Коаза в теорію і логіку розвитку фірми. Він обґрунтував економічну природу фірми, що базується на спеціалізації та обміні, теорію трансакційних витрат, сформулював правило інтерналізації, згідно з яким фірма здійснює трансакції у власних межах доти, поки їхня вартість не зрівняється з вартістю трансакцій на зовнішньому ринку, визначив фактори, що впливають на розмір фірми тощо [16, с. 40, 46, 47]. Ф. Найт розглядав фірму під кутом зору двох фундаментальних процесів – ризику та невизначеності. О. Уільямсон зосередив свою увагу на неринкових інститутах типу фірми, головною метою та результатом функціонування яких є мінімізація трансакційних витрат [17, с. 289, 418].

## Економічна природа фірми

Дослідження багатонаціональних підприємств у тому числі їхніх теоретичних основ, ґрунтується головним чином на теорії фірми. В узагальненому вигляді системний виклад теорії фірми, її економічної природи здійснено в рамках двох наукових шкіл: емпіричної та дедуктивної [18, с. 14].

Емпірична школа акцентує увагу більшою мірою на процесі історичного розвитку фірми, її генезі, реальній поведінці підприємств у тих чи інших галузях.

Дедуктивна школа розглядає фірму в мікроекономічному середовищі, аналізуючи ринкову конкуренцію, зокрема, умови, за яких вона приводить до рівності цін і витрат.

Таким чином, емпірична школа, як зазначалося, переважно на описовому рівні вивчає історію розвитку окремих фірм і галузей, а також їхні сучасні системи та поведінку. Розглядаються різноманітні аспекти історії розробки продукції фірм, їхня активність у сфері злиттів і поглинань, інвестиційна політика, політика зайнятості, проведення досліджень і організація реклами, фінансування фірм тощо. При цьому переважає емпіричний підхід. Наголос робиться на унікальності фірм, продуктів і конкурентних ситуацій, а також на факторах, що на них впливають. Нельсон і Уінтер використовують при цьому термін «рутини», які відіграють таку ж роль в економіці, як гени в біологічній еволюційній теорії [19, с. 35–40].

Дедуктивна школа головну увагу приділяє майже винятково цінам і обсягам випуску продукції та їхньому впливові на ефективність розміщення ресурсів та економічний добробут. Історичний та інституційний аспекти при цьому часто залишаються в тіні, а то й просто ігноруються. Фірма виступає

як неподільна типова структура, абстрактна система, яка не відображає галузевої чи іншої специфіки тих чи інших економічних форм. Новітні трактування економічної природи фірми базуються на головних течіях сучасної економічної думки.

Так, у неокласичній теорії фірма розглядається як технологічна одиниця, а розуміння її природи зводиться до перетворення виробничих ресурсів у різноманітні блага. Головний параметр існування фірми — це її відповідність вимогам ринку щодо ефективності використання ресурсів.

В інституційній теорії фірма трактується як складна ієрархічна структура, як система конкурентних відносин та економічна форма, яка сприяє подоланню ринкової невизначеності, ринкової неспроможності (market failure) за рахунок економії на транзакційних витратах<sup>2</sup>. У зв'язку з тим, що різноманітні ресурси фірми — капітал, праця, управління — мають свого власника, з допомогою контрактів устанавлюється організаційна система прийняття рішень, визначається право на остаточний дохід, виробляються механізми вирішення проблем. Інший варіант теорії фірми в інституційному річизі зосереджує головну увагу на дисфункціональних характеристиках великих організацій. Він знайшов утілення у працях із теорії організацій, соціальної психології та психології управління, а також із “поведінської” економіки. Цей варіант доповнюється дослідженнями Тейлора про наукову організацію праці та управління, за якої досягається більша ефективність у реалізації різноманітних цілей.

Однією з найбільш відомих концепцій фірми та її економічної природи в рамках інституційного аналізу є поведінська теорія фірми, розроблена Саертом і Марчем. Вона визначає фірму як коаліцію індивідів, організованих у групи підкоаліцій. До фірми входять керівники, робітники, акціонери, постачальники, споживачі тощо. Згідно з Саертом і Марчем, суть фірми полягає у досягненні п'яти головних цілей, які і об'єднують її членів у коаліцію.

Порівняння наведених цілей указує на певні суперечності між ними, що потребує застосування відповідних механізмів їхнього узгодження.

По-перше, це гнучка й рухлива ієрархія цілей залежно від конкретного стану фірми та ситуації на ринку<sup>3</sup>.

По-друге, послідовність у реалізації цілей, визначення пріоритетності у вирішенні поточних проблем.

По-третє, використання резервних ресурсів за виникнення труднощів у процесі досягнення тієї чи іншої цілі.

---

<sup>2</sup> За даними лауреата Нобелівської премії Д. Нортона, частина транзакцій США сягає 45% ВВП, тобто майже 4 трлн дол.

<sup>3</sup> Лауреат Нобелівської премії Р. Коаз наводить слова М. Слейтера про те, що „фірма для економіста по суті являє собою криву попиту і криву пропозиції, а вся теорія зводиться до логіки оптимального вибору ціни та комбінації витрат” [16, с. 7].

По-четверте, запровадження стандартних робочих процедур щодо кожної цілі, які визначають їхні порогові значення.

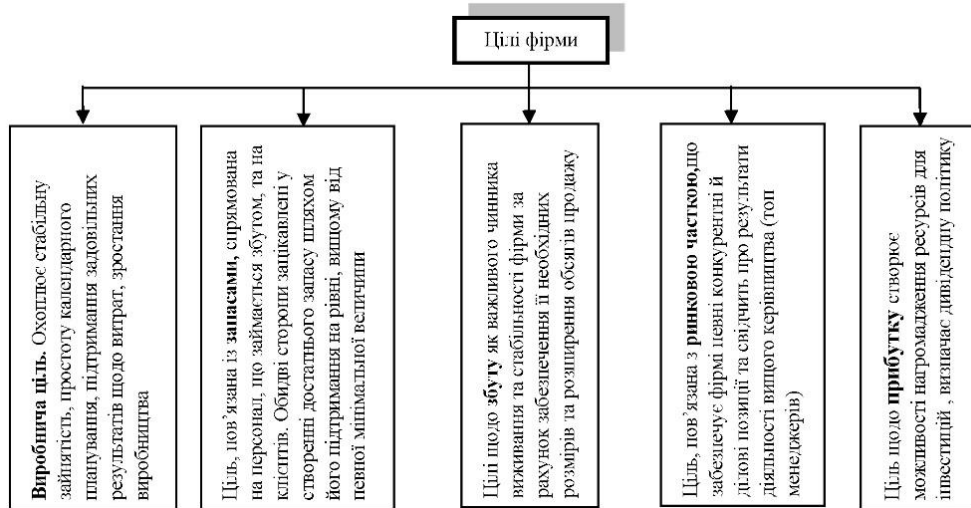


Рис. 3.1. П'ять головних цілей фірми

В рамках інституційної теорії розглядається також еволюційна концепція фірми. Вона акцентує увагу на такому аспекті її діяльності, як активний агент ринкових відносин, що справляє вплив на навколишнє господарське середовище.

Ключовим моментом еволюційної концепції фірми є її інноваційна діяльність.

Суть даної моделі пов'язана з ідеями Й. Шумпетера про ендогенний технологічний прогрес. Як зазначалося, Р. Нельсон і С. Уінтер виділяють так звані фірми-генотипи, що є носіями своєрідних «генів» - стійких технологічних, управлінських та інших операцій. Такі операції називаються «рутинами», тому що вони використовуються фірмою як частина звичного повсякденного управлінсько-технологічного порядку. Фірма зберігає «рутини» доти, доки вони забезпечують її рентабельність і виживання на ринку. Основні типи «рутин» такі:

- стандартні управлінсько-технологічні операції;
- стандартні інвестиційні операції;
- пошук.

Перші два типи «рутин» формуються минулим досвідом або зовнішнім середовищем: наявними технологіями, цінами, попитом. Власне інноваційну діяльність забезпечує лише третя «рутина» - пошук. Фірма може здійснювати його постійно або тоді, коли інші „рутини“ перестають забезпечувати прибуток. Пошук спрямовується на поліпшення або

радикальне вдосконалення технологій, внутрішньофірмової організації, маркетингу тощо.

В інших трактуваннях фірма виступає системним інтегратором і розглядається як відносно стійка, цілісна й відмежована від зовнішнього середовища соціально-економічна система, що інтегрує у просторі й часі процеси виробництва (реалізації) продукції та відновлення ресурсів.

Важливе значення в теорії фірми відіграють мотиви її створення і функціонування. В літературі виділяють чотири головні мотиви, які спонукають підприємців засновувати власний бізнес та домагатися його успішного розвитку:

- дохід;
- статус;
- влада;
- безпека.

Окремі дослідження додають до них іще бажання досягти професійного успіху, реалізацію творчих здібностей, суперництво, авантюризм (схильність до пригод), соціальні зобов'язання.

В контексті формування економіки знань однією з визначальних рис сучасної фірми є здатність набувати, засвоювати та використовувати знання, що великою мірою визначає глибину її внутрішньої інтеграції. Суттєву роль відіграють також управлінські, інформаційні, адаптивні властивості фірми.

Нарешті, найбільш абстрактні теоретичні узагальнення дають можливість сформулювати головні фірмотворчі, конституювальні чинники цієї важливої структурної одиниці економіки. До них належать:

- спеціалізація фірми на виробництві особливого продукту;
- ефективність зв'язків між власниками ресурсів;
- ступінь відповідальності й компетентності керівництва.

Марксистська економічна традиція чи близькі до неї наукові школи частіше оперують терміном „підприємство”. В українській економічній і правовій літературі, а також у законодавстві широко вживається поняття підприємства. Що ж до фірми, то головними системотворчими факторами, згідно з цією парадигмою, виступають обмін діяльністю, кооперація праці й виробництва, засновані на суспільному поділі праці, що, зрештою, дає можливість здійснювати свідому координацію ресурсів у межах фірми, спрямовану на виробництво товарів чи послуг з меншими витратами. В марксистському тлумаченні фірма являє собою економічний суб'єкт інституційної організації, зумовленої типом кооперації, що базується на внутрішньому поділі праці.

Таким чином, економічна природа фірми (підприємства) є історичною категорією. Її конкретний зміст визначається розвинутими формами ринкового господарства, поглибленням суспільного поділу й кооперації праці, диверсифікацією власності на засоби та умови виробництва, виникненням досконалих систем менеджменту і маркетингу.

Модель фірми, її сутнісні риси та принципові базові структури є методологічною основою аналізу багатонаціональних підприємств.

## Інституційна структура фірми

На початку XIX ст. фірми виникли як малі однопродуктові компанії, що діяли на відносно вузьких локальних ринках. Розвиток мережі залізниць національних масштабів як наслідок першої промислової революції зумовив появу великих організацій, якими спочатку були залізничні компанії, а згодом компанії, що використовували залізницю для здійснення операцій на території всієї країни. В організаційно-економічному аспекті це означало поглиблення суспільного поділу праці. Виникли компанії, структури яких мали певну спеціалізацію. Одні з них виконували виробничу функцію, інші — функцію продажу продукції, інші — її розподілу, ще інші здійснювали фінансові операції тощо. Дана економічна форма ще й досі доволі поширена в малому та середньому бізнесі. Це унітарне підприємство, яке має головного виконавця та функціональні підрозділи, що відповідають перед ним за свою діяльність. У західній економічній літературі даний різновид фірм розглядається в системі координат неокласичної парадигми і має назву U-форми<sup>4</sup>.

Зростання обсягів внутрішнього ринку та зовнішньоторговельна експансія фірм мали й інші наслідки. Наділення вироблюваного продукту торговельною маркою створювало можливості економії від масштабу не лише за рахунок випуску одного товару, а й цілої гами товарів, що викликало відповідну диверсифікацію виробництва. На цій основі фірма отримувала ефект масштабу від різноманітності. Крім того, окремі з них здійснювали так звану вимушену диверсифікацію внаслідок втрати традиційним продуктом конкурентних переваг на ринку. Диверсифіковані компанії, які виникли у кінці XIX ст., дедалі більше пересвідчувалися в недостатній ефективності U-форми організації, яка передбачала інтеграцію діяльності всіх підрозділів стосовно кожного з великої кількості продуктів, що значно ускладнювало процес координації.

У зв'язку з цим починаючи від 20-х років XX ст. низка компаній, насамперед у США, перейшли на M-форму (від multi-divisional (англ.) – багатопідроздільний) - організаційної структури з кількома підрозділами. Вона замінила структуру U-форми тим, що:

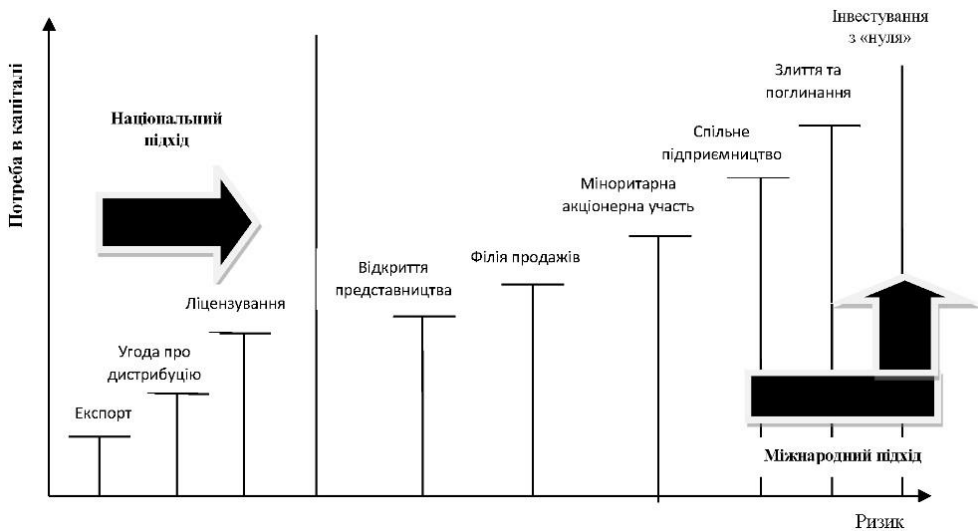
по-перше, створила центральний, або головний, офіс із консультативним органом;

по-друге, запровадила ряд оперативних підрозділів (по одному на кожний продукт), керівники яких несли відповідальність перед головним офісом;

<sup>4</sup> Від unitary (англ.) — унітарний.

по-третє, сформувала функціональні відділення за типом підприємств U-форми з відповідальністю перед керівниками оперативних підрозділів. Сучасне визначення БНП як підприємства, «що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій і має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями» [20, с. 31] перегукується з типом підприємств M-форми. Унаслідок цього кожний підрозділ функціонував як квазіфірма, але ніс відповідальність перед правлінням, яке, своєю чергою, звільнялося від виконання дрібних поточних функцій і зосереджувалося на стратегії.

Європейські компанії почали застосовувати M-форму в 50-ті роки XX століття. Така організаційно-економічна структура сприяла зростанню конгломеративних та багатонаціональних компаній, оскільки йшлося про диверсифікацію не лише в національних, а й у міжнародних масштабах. (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Стадії інтернаціоналізації фірми**

Джерело: Вопросы экономики.-2002.-N2.- С.97.

Важливим показником діяльності фірми і особливо багатонаціональних компаній є ступінь їхньої інтернаціоналізації. Він характеризує включеність БНП у світогосподарські процеси та відображає інтегрованість у місцеве виробництво країн-реципієнтів. Вибір M-форми пояснюється не в останню чергу тим, що компанії діють на ринках із високим ризиком, циклічною нестабільністю, економією від різноманітності, а також значними інвестиціями у маркетинг, дослідження і розробки.



Водночас дана форма не завжди придатна для малих компаній, а також для великих фірм, що виробляють відносно однорідну продукцію у великих розмірах.

Існує і низка гібридних або проміжних форм, у тому числі матричні організації, в яких оперативні одиниці мають подвійну звітність — у відповідності з їхньою виробничою діяльністю, з одного боку, та функціональною відповідальністю — з іншого.

М-фірми отримують численні додаткові ефекти, одним із найважливіших серед яких є економія від різноманітності. Вона визначається таким чином [18, с. 54]:

$$C(q_1, q_2) < C(q_1 S) + C(S q_2), \quad (3.1)$$

де  $C$  – вартість;

$q_1, q_2$  – обсяги продукції;

$S$  – відокремлене виробництво продукції (англ. separate).

Формула показує, що затрати на спільний випуск обсягів  $q_1$  і  $q_2$  менші від затрат на їхній випуск окремо.

Розрізняють три види економії від різноманітності.

Перший вид пов'язаний з деякими виробництвами, що мають багатофункціональний характер. Наприклад, якщо електрогенератори встановлюються для забезпечення пікових навантажень у певні часи, то ті самі потужності здатні забезпечити виробництво електроенергії і в непікові періоди: одне використання не виключає іншого.

Іншим джерелом економії від різноманітності є ресурси, які можуть бути розділені для виробництва кількох продуктів. Наприклад, якщо в обладнання, встановленого на головній виробничій лінії фірми, є вільні потужності, то у керівництва фірми виникає стимул для пошуку інших продуктів, тобто для диверсифікації, аби використати ці вільні потужності.

Третє джерело впливає із доповнюваності витрат, тобто коли граничні витрати виробництва одного продукту знижуються із зростанням виробництва іншого. Наприклад, якщо хімічний продукт виробляється з відходів виробництва іншого, тоді збільшення виробництва останнього може зменшувати граничні витрати першого.

## Стратегія розвитку та ринкової поведінки фірми (БНП)

Єдиної стратегії для всіх категорій і моделей фірм не існує. Конкретний зміст стратегії залежить від специфіки галузі, позицій фірми на ринку, її потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, загального стану внутрішньої та зовнішньої економічної кон'юнктури тощо. В узагальненому вигляді економічна стратегія розвитку фірми включає такі

складові:

стратегія вдосконалення діяльності. Спрямована на наявні ринки та продукти. Її ще називають методом економії витрат. Такі стратегії вибираються фірмами, ринок продукції яких продовжує розвиватись або ще не наповнений. Фірма намагається розширити збут своїх товарів на традиційних ринках за рахунок цінової конкуренції, інтенсивної реклами, більш активного просування товарів та інших маркетингових зусиль;

стратегія товарної експансії. Полягає в удосконаленні наявних товарів і розробці нових продуктів для освоєних ринків з орієнтацією на стабільного споживача;

стратегія розвитку ринку. Передбачає розширення його обсягів за рахунок проникнення на нові географічні території, в тому числі за кордоном, а також завоювання нових сегментів ринку, де є незадоволений попит;

стратегія диверсифікації. Застосовується з метою уникнення залежності фірм від одного контрагента чи одного асортиментного набору продукції, а також у випадку, коли фірма залишає стагнуючі чи застійні ринки. Реалізація такої стратегії передбачає освоєння нових продуктів і нових ринків.

Практика розробки стратегій різними фірмами і підприємствами показує, що подані вище варіанти застосовуються не окремо, а в комбінації та у певній послідовності залежно від конкретної ситуації.

Водночас слід урахувувати той факт, що розвиток фірми відбувається у певному «коридорі можливостей» та має об'єктивні обмеження. Виділяють чотири головні чинники, які справляють вплив на динаміку розвитку фірми.

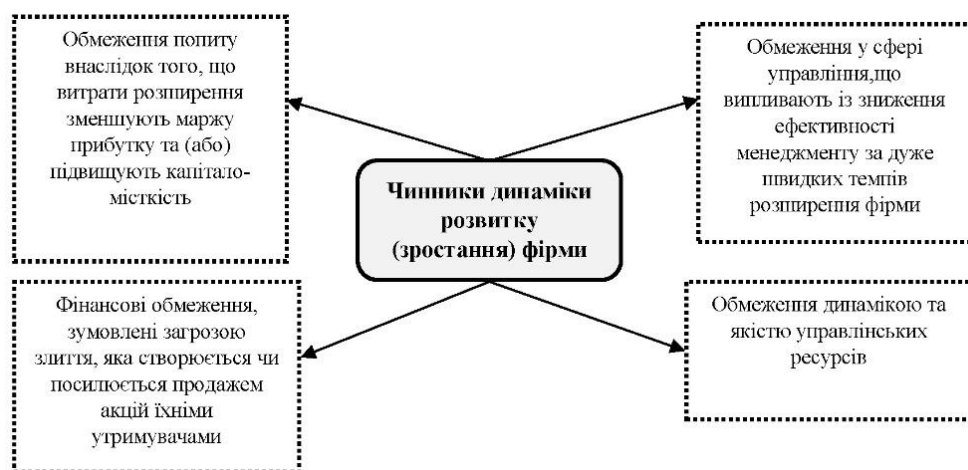


Рис. 3.3. Динаміка розвитку і зростання фірми

Крім того, на розвиток фірми впливають:

- розміри фірми (що менші розміри, то більшими можуть бути темпи розвитку та зростання);
- величина прибутку (кумулятивний ефект);
- нововведення;
- життєвий цикл продукту та ін.

У процесі розвитку і зростання фірм (БНП) важливого значення набуває використання ними конкурентних переваг. Вони формуються за рахунок монопольного становища фірми на ринку, якості нематеріальних активів, високоефективного виробництва, доступу до джерел сировини чи комунікацій, інноваційної діяльності, розвитку маркетингу і менеджменту, використання новітніх технологій тощо.

У даний час одним із найбільш динамічних конкурентних переваг є інновації. Залежно від темпів їх упровадження виділяють чотири типи фірм:

- «серцевинні» (core) – фірми з низькими темпами інновацій і зростання. Впроваджуючи одну-дві інновації, такі фірми після нетривалого зростання стабілізуються. Даний характер мають більшість дрібних компаній.

- «честолюбні» (ambitious) – фірми, що характеризуються низькими темпами інновацій та швидким зростанням;

- «ефектні» (glamorous) – фірми, яким притаманні високі темпи інновацій та швидке зростання; піднесення таких компаній відбувається переважно за рахунок безперервного впровадження інновацій;

- «обмежені» (constrained) – фірми, які демонструють високі темпи інновацій, але не в змозі досягти швидкого зростання з причин нестачі капіталу, підготовлених кадрів та ін.

Розвиток фірми значною мірою пов'язаний також із ринковою стратегією, яку вона вибрала залежно від своїх розмірів та інших детермінант.

Отже, можна стверджувати, що всі аспекти діяльності БНП, починаючи від створення до вибору ринкової стратегії, підпорядковуються певній логіці. Провідними при цьому є детерміністична логіка, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки, інституційна логіка, у відповідності з якою вибудовуються генетично-структурна архітектура БНП.

## Список використаних джерел

1. Леонтьев В. В. Избранные произведения: в 3 т., Т. 3: Избранные статьи. – Москва, 2007.
2. Оруджев З. М. Способ мышления эпохи: философия прошлого. Изд. 2-е. – Москва, 2009.
3. Поппер К. Логика научного исследования. Пер. с англ. – Москва,

2010.

4. Самуэльсон П. Экономика. Т.1. Пер. с англ.- Москва, 1992.
5. Dow. Sh. C. and Ghosh D. Fuzzy logic and Keynes's speculative demand for money. – Journal of economic methodology, Vol. 16, Nr. 1, March, 2009.
6. Friedman M. The Methodology of Positive Economics. In: The Methodology of Positive Economics//Ed. by Uskali Mäki. β Cambridge University Press, 2009.
7. Karnap R. The logical structure of the World and pseudoproblems in Philosophy. - Chicago and La Salle, Illinois, 2005.
8. Priest G. Logic. A Very Short Introduction. Second Edition. - Oxford University Press, 2017.
9. Shülein J. A., Reize S. Wissenschaftstheorie für Einsteiger. – 3. Auflage. – Wien, 2012.
10. The Oxford handbook of philosophy of mathematics and logic // Ed. by St. Shapiro. – Oxford University Press, 2005.
11. Wolf R. D., Resnik St. A. Contending Economic Theories: neoclassical, Keynesian, and Marxian. - Cambridge, Massachusetts, London, 2012.
12. Zeidler K. W. Prolegomena zur Wissenschaftstheorie. – Würzburg, 2000.
13. [Economia.univ.it/harrod/edition/editionstuff/rfh.346.htm](http://Economia.univ.it/harrod/edition/editionstuff/rfh.346.htm).
14. Witztum A. The firm, property rights and methodological individualism: some lessons from J. S. Mill. – Journal of Economic Methodology, Vol.19, №4, December 2012.
15. Маршалл А. Основы экономической науки / пер. с англ. – Москва, 2007.
16. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007.
17. Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории. Пер. с англ. Москва, 2003.
18. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т.: Пер.с англ.СПб.,1999.Т1.
19. Нельсон Р.Р., Уинтер С.Д. Эволюционная теория экономических изменений. Пер. с англ. Москва, 2002.
20. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу: підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. К.: ВПЦ «Київський університет», 2018.

## **ЧАСТИНА ІІ**

# **МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БНП**



## **Сучасні тенденції потоків ПІ: регіональний та галузевий аспекти**

*Павло Дзюба*

### **Хронологічні та статистичні ідентифікатори сучасних тенденцій прямого іноземного інвестування**

Дослідження та аналіз тенденцій міжнародного руху прямих інвестицій були завжди завданнями надзвичайно актуальними, мали не лише важливе практичне значення, а й глибокі теоретичні імплікації. Зважаючи на постійні зміни кон'юнктури світового господарства, зміни стратегічних орієнтирів сучасних багатонаціональних підприємств, зміни регуляторних політик держав, проблематика ідентифікації тенденцій руху прямих іноземних інвестицій фактично ніколи не втрачала своєї актуальності. Зміни в наявних тенденціях та конструктах їхнього руху відбувалися практично щороку, формуючи часто зовсім нові закономірності. Водночас багатонаціональні підприємства та їхні ПІІ залишаються однією з провідних форм міжнародного бізнесу, продовжують чинити значущий вплив не лише на економіки країн, що приймають, а також на економіки країн базування. Прямі іноземні інвестиції залишаються одним з найбільш впливових чинників економічного розвитку, є засобом доступу до провідних технологій, управлінського досвіду, ноу-хау, сприяють експансії

інтернальних ринків багатонаціональних підприємств, котрі разом з тим є глобальними в термінах географії.

З огляду на зазначене, констатуємо, що проведення подібного дослідження тенденцій руху ПІІ потребує насамперед визначення хронологічного проміжку часу, який вивчатиметься. У цьому зв'язку наголосимо, що виявлення тенденцій руху ПІІ базується головню на статистичних даних, основним провайдером яких у цій сфері є Конференція ООН з торгівлі та розвитку – ЮНКТАД. Ця організація, як відомо, розробляє й оприлюднює низку інформаційно-аналітичних документів у цій сфері, зокрема Доповідь з інвестицій (щорічно), Монітор інвестиційних тенденцій (декілька разів на рік) та ін. Вони концентруються переважно на тенденціях та закономірностях руху ПІІ, що формуються та змінюються в рамках одного року або частіше. У нашому дослідженні ми маємо на меті узагальнити та систематизувати статистичні дані за останні 10 років, ідентифікувати на цій основі найбільш загальні тенденції, що сформувалися в цей період. Ми також ставимо завдання виокремити найбільш сучасні тенденції, котрі сформувалися впродовж останнього року, за яким наявні повні статистичні дані – 2018-й рік.

Вибір 2018 року для вивчення новітніх тенденцій теж не потребує обґрунтування, оскільки це останній рік, за яким наявні повні статистичні дані. Однак слід навести пояснення, чому виявлення глобальних тенденцій відбувається за останні 10 років. Мова йде про такий найважливіший чинник як глобальна фінансово-економічна криза 2008–2009 років, а період дослідження й починається саме після кризи. Наш фактичний масив даних охоплює, таким чином, період з 2009 по 2018 рік, при цьому власне 2009 рік хоча формально й вважається кризовим, фактично демонстрував численні ознаки посткризового відновлення світового господарства, передусім у фінансовій сфері. І оскільки, як зазначалося, постійні зміни тенденцій супроводжувалися численними їх дослідженнями [1; 2], зокрема й під час глобальної фінансової кризи [3], ми вважаємо, що це питання є доволі добре вивченим, тим більше, що тенденції 2008 та більш ранніх років навряд чи впливають на сучасні потоки прямих іноземних інвестицій.

Для дослідження загальних тенденцій глобального руху ПІІ ми використаємо дані за щорічним глобальним припливом прямих інвестицій, щорічними обсягами транскордонних злиттів та поглинань, річною дохідністю ввезених прямих інвестицій та світовим ВВП (для порівняння). Вони наведені в табл. 4.1. Дослідження динаміки географічної структури глобальних потоків ПІІ буде проведено на прикладі окремих груп країн, у рамках яких також аналізуватимуться окремі підгрупи країн та окремі країни. Так, у рамках групи розвинутих країн розглядатимуться зокрема розвинуті країни Європи, США та Японія; у рамках групи країн, що розвиваються, – країни Азії, Африки та Латинської Америки й Карибського басейну. Ці дані наведені в табл. 4.2.



Таблиця 4.1

**Окремі показники міжнародного руху прямих інвестицій  
та світового ВВП 2008–2018 рр., млрд дол. та %**

Показник	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Приплив</b>	1744	1198	1409	1700	1403	1427	1324	2034	1919	1497	1297
<i>у % до ВВП</i>	2,85	2,07	2,22	2,38	1,91	1,88	1,69	2,72	2,53	1,87	1,53
<b>Дохідність</b>	7,3	5,6	6,8	6,9	7,0	6,5	6,9	6,9	6,6	6,8	6,8
<b>Чисті ЗІП</b>	707	250	344	556	328	263	428	735	887	694	816
<i>у % до припл-ву</i>	40,54	20,87	24,41	32,71	23,38	18,43	32,33	36,14	46,22	46,36	62,91
<b>Світовий ВВП</b>	61147	57920	63468	71314	73457	75887	78501	74664	75709	80118	84713

Примітки:

1. Складено автором за даними ЮНКТАД [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13].
2. Дані за потоками ПІІ обліковуються та подаються ЮНКТАД як в термінах припливу, так і відпливу. Це має принципове значення для дослідження окремих країн, груп країн, регіонів, для яких ці показники можуть суттєво різнитися: будучи значним експортером ПІІ, країна, до прикладу, може їх майже не імпортувати, або навпаки. На рівні ж світу в цілому ці показники мають співпадати (між ними існують відмінності, зумовлені технічними, статистичними та обліковими чинниками), тому ми довільно обрали лише один із них.

Таблиця 4.2

**Динаміка географічної структури глобальних потоків ПІІ за 2008–2018 рр., млрд дол.**

Локація	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Розвинуті країни</b>											
<i>приплив</i>	1032	619	703	880	517	695	623	1269	1198	759	557
<i>відплив</i>	1599	846	989	1216	853	892	780	1244	1105	925	558

Продовження таблиці 4.2

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Європа											
<i>приплив</i>	578	409	436	539	244	351	283	715	612	384	172
<i>відплив</i>	1045	431	591	653	299	390	232	775	580	375	418
США											
<i>приплив</i>	306	144	198	224	161	201	202	468	472	277	252
<i>відплив</i>	308	288	278	387	367	303	333	264	289	300	-63
Японія											
<i>приплив</i>	24	12	-1	-2	2	2	12	3	18	10	10
<i>відплив</i>	128	75	56	108	123	136	131	136	151	160	143
<b>Країни, що розвиваються</b>											
<i>приплив</i>	669	533	648	725	729	653	677	729	656	691	706
<i>відплив</i>	338	277	421	423	440	409	447	407	420	462	418
Африка											
<i>приплив</i>	59	56	47	48	55	50	54	57	46	41	46
<i>відплив</i>	5	6	7	7	12	11	11	10	9	13	10
Азія											
<i>приплив</i>	396	324	409	431	415	415	460	514	473	493	512
<i>відплив</i>	236	215	296	304	302	363	412	373	399	412	401

Продовження таблиці 4.2

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Країни Латинської Америки та Карибського басейну											
<i>приплив</i>	211	151	190	244	256	184	161	156	135	155	147
<i>відплив</i>	96	55	117	111	124	35	24	25	11	36	7
<b>Транзитивні країни</b>											
<i>приплив</i>	118	71	71	95	84	84	57	36	65	48	34
<i>відплив</i>	62	48	58	73	54	76	72	32	25	38	38
<b>Світ</b>											
<i>приплив</i>	1819	1222	1422	1700	1330	1431	1357	2034	1919	1497	1297
<i>відплив</i>	1999	1171	1468	1712	1347	1377	1299	1683	1550	1425	1014

Примітка: складено автором за даними ЮНКТАД [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13].

Дослідження та аналіз тенденцій міжнародного руху прямих інвестицій були завжди завданнями надзвичайно актуальними, мали не лише важливе практичне значення, а й глибокі теоретичні імплікації. Зважаючи на постійні зміни кон'юнктури світового господарства, зміни стратегічних орієнтирів сучасних багатонаціональних підприємств, зміни регуляторних політик держав, проблематика ідентифікації тенденцій руху прямих іноземних інвестицій фактично ніколи не втрачала своєї актуальності. Зміни в наявних тенденціях та конструктах їхнього руху відбувалися практично щороку, формуючи часто зовсім нові закономірності. Водночас багатонаціональні підприємства та їхні ПП залишаються однією з провідних форм міжнародного бізнесу, продовжують чинити значущий вплив не лише на економіки країн, що приймають, а також на економіки країн базування. Прямі іноземні інвестиції залишаються одним з найбільш впливових чинників економічного розвитку, є засобом доступу до провідних технологій, управлінського досвіду, ноу-хау, сприяють експансії інтернальних ринків багатонаціональних підприємств, котрі разом з тим є глобальними в термінах географії.

З огляду на зазначене, констатуємо, що проведення подібного дослідження тенденцій руху ПП потребує насамперед визначення хронологічного проміжку часу, який вивчатиметься. У цьому зв'язку наголосимо, що виявлення тенденцій руху ПП базується головню на статистичних даних, основним провайдером яких у цій сфері є Конференція ООН з торгівлі та розвитку – ЮНКТАД. Ця організація, як відомо, розробляє й оприлюднює низку інформаційно-аналітичних документів у цій сфері, зокрема Доповідь з інвестицій (щорічно), Монітор інвестиційних тенденцій (декілька разів на рік) та ін. Вони концентруються переважно на тенденціях та закономірностях руху ПП, що формуються та змінюються в рамках одного року або частіше. У нашому дослідженні ми маємо на меті узагальнити та систематизувати статистичні дані за останні 10 років, ідентифікувати на цій основі найбільш загальні тенденції, що сформувалися в цей період. Ми також ставимо завдання виокремити найбільш сучасні тенденції, котрі сформувалися впродовж останнього року, за яким наявні повні статистичні дані – 2018-й рік.

Вибір 2018 року для вивчення новітніх тенденцій теж не потребує обґрунтування, оскільки це останній рік, за яким наявні повні статистичні дані. Однак слід навести пояснення, чому виявлення глобальних тенденцій відбувається за останні 10 років. Мова йде про такий найважливіший чинник як глобальна фінансово-економічна криза 2008–2009 років, а період дослідження й починається саме після кризи. Наш фактичний масив даних охоплює, таким чином, період з 2009 по 2018 рік, при цьому власне 2009 рік хоча формально й вважається кризовим, фактично демонстрував численні ознаки посткризового відновлення світового господарства, передусім у фінансовій сфері. І оскільки, як зазначалося, постійні зміни тенденцій

супроводжувалися численними їх дослідженнями [1; 2], зокрема й під час глобальної фінансової кризи [3], ми вважаємо, що це питання є доволі добре вивченим, тим більше, що тенденції 2008 та більш ранніх років навряд чи впливають на сучасні потоки прямих іноземних інвестицій.

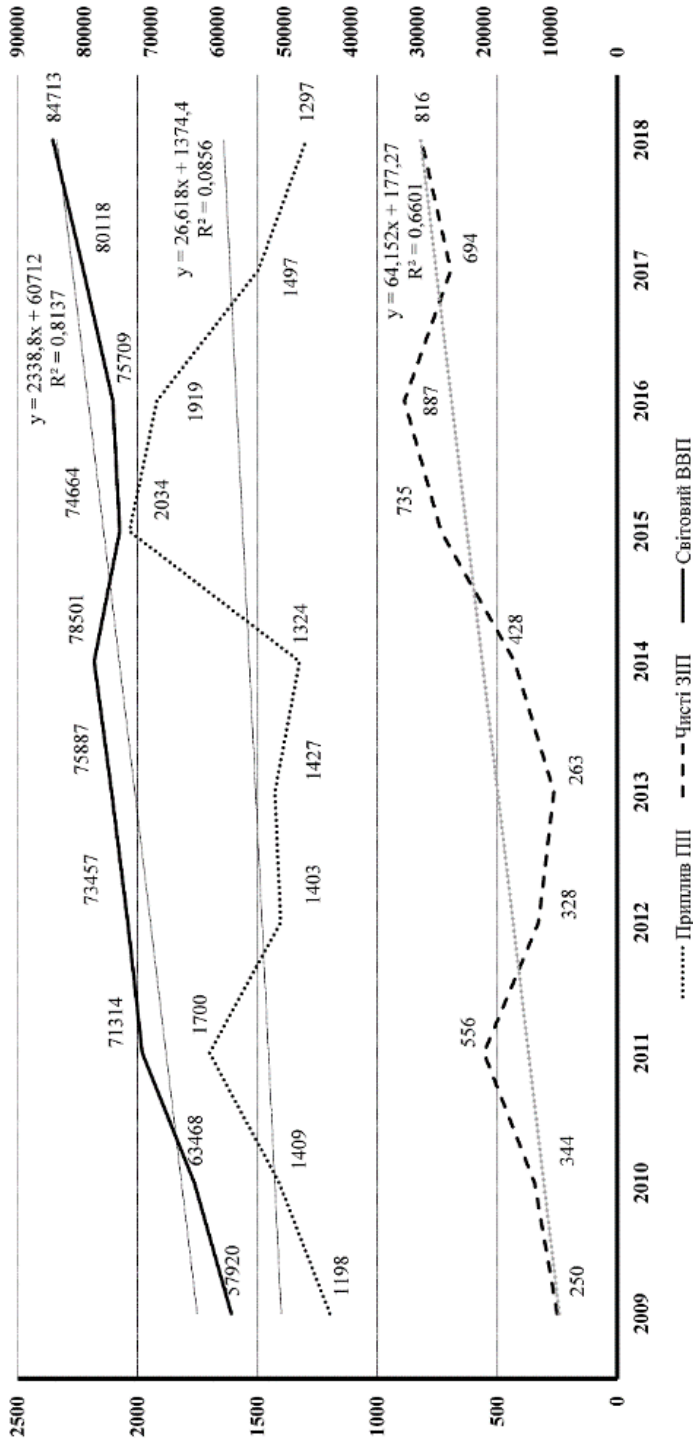
Для дослідження загальних тенденцій глобального руху ПІІ ми використовуємо дані за щорічним глобальним припливом прямих інвестицій, щорічними обсягами транскордонних злиттів та поглинань, річною дохідністю ввезених прямих інвестицій та світовим ВВП (для порівняння). Вони наведені в табл. 4.1. Дослідження динаміки географічної структури глобальних потоків ПІІ буде проведено на прикладі окремих груп країн, у рамках яких також аналізуватимуться окремі підгрупи країн та окремі країни. Так, у рамках групи розвинутих країн розглядатимуться зокрема розвинуті країни Європи, США та Японія; у рамках групи країн, що розвиваються, – країни Азії, Африки та Латинської Америки й Карибського басейну. Ці дані наведені в табл. 4.2.

## **Глобальні тенденції та закономірності руху ПІІ за останні 10 років**

Аналізуючи дані табл. 4.1, зазначимо насамперед, що в цей період спостерігається хоча й слабка, але висхідна тенденція глобального припливу прямих інвестицій (рис. 4.1).

Водночас значно сильнішою є тенденція до зростання глобального обсягу ПІІ у формі злиттів і поглинань на фоні ще більш надійної тенденції зростання світового ВВП, котра статистично є дуже достовірною. Ці висхідні тенденції в цілому можна пояснити загальними позитивними очікуваннями щодо розвитку світової економіки, у цілому сприятливою для інтернаціоналізації виробництва кон'юнктурою світового господарства, наявністю потенціалу та можливостей для подальшого розширення глобальних вартісних ланцюгів, зокрема у формі злиттів і поглинань, збалансованістю ризиків. Слід зазначити, що за досліджуваний період спостерігається два суттєвих збільшення глобального припливу ПІІ, у тому числі й у формі ЗПІ – у 2011 та 2015 роках. У ці роки темпи приросту щорічних обсягів ввезених ПІІ були найбільшими та становили відповідно 20,65 % та 53,63 %. Темпи приросту обсягів злиттів і поглинань у ці роки становили відповідно 61,63 % та 71,73 % та разом з 62,74 % у 2014 році були найвищими за досліджуваний період. При цьому якщо у 2011 році цей показник також зростав, то у 2015 році він знижувався.

Такі значні підйоми в динаміці ПІІ можна, на наш погляд, пояснити конкретними явищами, які відбувалися у світовій економіці в ці періоди. Щодо 2011 року, то в цей час відбулися певні коригування у світовій економіці, спричинені низкою важливих подій.



**Рис. 4.1. Динаміка глобального припливу ПШ, ЗП та світового ВВП за 2009 – 2018 рр., млрд дол. США**

Примітки:

1. Складено автором за даними табл. 4.1.
2. Обсяги глобального припливу ПШ та ЗП позначені за основною шкалою вісі ординат – ліворуч; обсяги світового ВВП – за додатковою шкалою вісі ординат – праворуч.
3. Для кожного ряду динаміки на графіку наведені лінії тренду, їхні рівняння та достовірність ( $R^2$ ).

По-перше, мова йде про боргову кризу ЄС, котра зачепила Грецію, Ірландію та Португалію, а також торкнулася Італії та Іспанії. По-друге, вперше з часів Другої світової війни суверенний кредитний рейтинг США був знижений агенцією S&P. По-третє, землетрус у Японії спричинив збитків на загальну суму 200 млрд дол. США. По-четверте, стрімко зросли ціни на пальне. По-п'яте, економіка США продемонструвала низькі темпи зростання. І хоча тенденція до піднесення світової економіки почала вимальовуватися після 2009 року, вищезазначені події призвели до підвищення ризиків світової економіки загалом та на міжнародних фінансових ринках зокрема та спричинили негативну динаміку та, що важливіше, негативні очікування. При цьому в 2011 році деякі експерти схилилися до думки, що ці події могли вважатися другою хвилею світової кризи 2008–2009 років. У 2015 році у світовій економіці спостерігалася ситуація, котру можна описати як свого роду стагнацію, що супроводжувалася зниженням рівня світового ВВП та підвищенням невизначеності за іншими напрямками. Своєю чергою ці явища були зумовлені зниженням цін на нафту, низьким рівнем інфляції та відповідними заходами політики центральних банків країн, фінансовою кризою у Китаї та високим рівнем безробіття у Європі. Ці роки ми не можемо називати кризовими з позицій сьогоднішнього дня, однак, можна з упевненістю стверджувати, що це – періоди підвищеної волатильності на світових фінансових ринках та підвищеної невизначеності у світовій економіці.

З огляду на зазначене, у 2011 та 2015 роках відбувся певний шифт між окремими формами міжнародного руху капіталу, зокрема між прямими та портфельними інвестиціями. Глобальні потоки капіталу значною мірою переорієнтувалися від значно більш ризикових портфельних інвестицій, обсяги яких скоротилися надзвичайно суттєво [14], до більш стабільних прямих. До того ж на тлі масового виходу з ринку портфельних інвесторів відбулося суттєве скорочення капіталізації світового ринку акцій внаслідок падіння ринкових цін. Це, своєю чергою, здешевило вартість об'єктів прямого іноземного інвестування, зокрема здешевило злиття й поглинання. Зазначене зумовило не лише перерозподіл на користь ПІІ, але й стимулювало стратегічне інвестування тимчасово вільних коштів. У цьому контексті можна припустити, що частина таких інвестицій мали не суто стратегічний, а фінансовий характер – їхньою метою був наступний перепродаж придбаних об'єктів. Це не дуже підтверджується на прикладі 2011 року, але яскраво продемонстровано на прикладі 2015 року. Наступного – 2016 року – навіть попри зниження загальних обсягів ПІІ обсяги злиттів і поглинань продовжують зростати. Подібну ситуацію спостерігаємо й у 2018 році, хоча в цій ситуації, очевидно, слід ставити питання про певний часовий лаг. Наголосимо, однак, що це – лише гіпотеза, котра потребує додаткового обґрунтування та, головню, емпіричного тестування.

## Основні регіональні релокації потоків прямих іноземних інвестицій

Окрім факторів загальноекономічного характеру, пов'язаних з особливостями розвитку світового господарства і міжнародних економічних відносин у цілому, окремі тенденції та закономірності руху ПІІ зумовлені впливом окремих регіональних та навіть країнових чинників. Вони не лише зумовили низку змін у глобальних потоках ПІІ за досліджуваний період, але й сформували специфічні регіональні тенденції. Аналіз даних табл. 4.2 дає змогу ідентифікувати такі найбільш визначальні тенденції та закономірності.

Експорт та імпорт ПІІ розвинутими країнами мали дуже слабкі та протилежні тенденції за досліджуваний період: відповідно низхідну та висхідну. Вони повною мірою кореспондуються із загальносвітовими тенденціями, про які йшлося вище. І це не дивно, оскільки розвинуті країни продовжують бути основним експортером та імпортером прямих інвестицій. Достовірність обох тенденцій не перевищує 6 %, що дає змогу ідентифікувати їх як дуже слабкі, а однозначно констатувати їх зростання або зниження за досліджуваний період важко. Основний інвестор – США – мали за цей час аналогічні, однак, значно більш достовірні тенденції. Вони в цілому скоротили експорт прямих інвестицій та збільшили їхній імпорт. Відзначимо зростання припливу ПІІ до США у 2011 та 2015 рр., що зумовлено відповідною динамікою глобальних потоків. При цьому зростання ПІІ у 2016 році мало певну інерційність та продовжувалося ще й у 2016 році. Зниження обсягів експорту та імпорту ПІІ спостерігається також для розвинутих країн Європи з надзвичайно слабкими тенденціями та суттєвими сплесками у 2011 та 2015 роках. У цій групі країн динаміка ввозу та вивозу ПІІ має дуже високий рівень синхронності, тоді як у США вона навпаки є високо асинхронною. На нашу думку, це можна пояснити значними обсягами взаємних потоків прямих інвестицій між європейськими країнами, тоді як США таких потоків не мають. Підтверджує свою традиційну специфіку Японія, котра залишається нетто-експортером ПІІ. Тенденція до вивозу інвестицій є сильною та достовірною, а обсяги ввезених прямих іноземних інвестицій залишаються вкрай низькими. І хоча тенденція за експортом ПІІ висхідна, самі потоки є вкрай мінливими за досліджуваний період. Майже кожного року їхнє суттєве зростання супроводжується наступним значним падінням і навпаки.

Країни, що розвиваються, мають за досліджуваний період висхідні тенденції як за припливом, так і за відпливом ПІІ. Достовірність обох трендів коливається навколо межі між слабкою та середньою достовірністю, а самі тренди, на відміну від трендів розвинутих країн, не демонструють суттєвої реакції на періоди підвищеної волатильності на світових ринках у



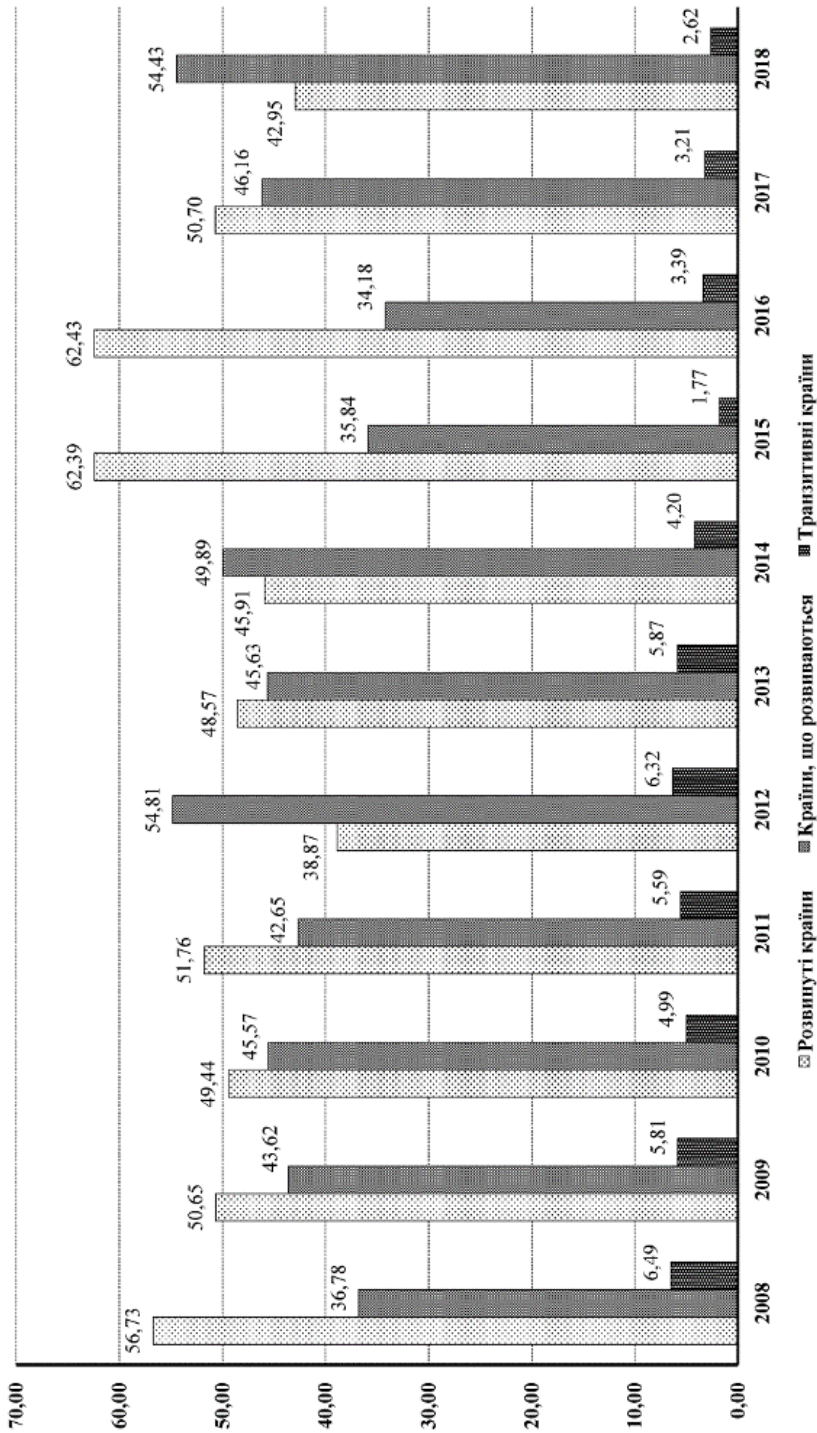
2011 та 2015 роках. Переважна частина як експорту, так і імпорту ПІІ країн, що розвиваються, припадає на країни Азії. Обидва тренди є дуже достовірними: (80 % та 81 %) та висхідними. Протилежну ситуація мають країни Латинської Америки з низхідними трендами: вищий від середнього ступінь достовірності за експортом ПІІ та середньо достовірний за імпортом. Країни Африки мають вельми незначні обсяги прямих іноземних інвестицій та на тлі значно більших вкладень країнами Азії та Латинської Америки не чинять суттєвого впливу на глобальні потоки. Зі статистичної точки зору вони мають середньо достовірну тенденцію до зростання експорту ПІІ та слабко достовірний тренд до зниження обсягів імпорту інвестицій.

Транзитивні країни за досліджуваний період скорочували в цілому щорічні обсяги ввезених та вивезених ПІІ. Обидва тренди мають середній ступінь достовірності. Закономірності щодо окремих країн вдало виявлені в [15].

Важливими з точки зору виявлення тенденцій міжнародного руху прямих інвестицій є не лише абсолютні значення самих потоків, а й дані за їхньою структурою. Вони наведені на рис. 4.2.

Аналіз структурної динаміки світового імпорту ПІІ свідчить, що за досліджуваний період суттєво скоротилася частка розвинутих країн – з 56,73 % у 2008 році до 42,95 % у 2018 році. На наш погляд, це можна пояснити таким основним чинником, як релокація імпорту ПІІ на користь країн, що розвиваються, частка яких зросла відповідно з 36,78 % до 54,43 %, що, своєю чергою, зумовлено продовженням в цілому економічного зростання в цих країнах, зниженням ризиків та загальною сприятливою кон'юктурою. При цьому у 2015 та 2016 роках частка розвинутих країн суттєво підвищилася, що можна пояснити зазначеним вище фактором зростання ризиків у світовій фінансовій системі та, як наслідок, реструктуризацією глобальних потоків капіталу від більш ризикових портфельних до менш ризикових прямих інвестицій. У регіональному розрізі обсяги імпорту ПІІ скорочувалися в цілому в усіх розвинутих країнах, але в країнах Європи були значно більш суттєвим порівняно, скажімо, зі США. Японія – одна з найбільш розвинутих країн – продовжує залишатися вкрай слабким імпортером ПІІ, що традиційно зумовлено її культурними та історичними особливостями, специфікою бізнес моделі.

У 2018, 2014 та 2012 роках країни, що розвиваються, стали основними реципієнтами прямих інвестицій у світі, а в ті роки, коли їхні обсяги були меншими, відмінності між ними та розвинутими країнами (за винятком 2015 та 2016 років) були несуттєвими. Загалом ця група ринків має стабільну висхідну динаміку припливу ПІІ, що особливо підтверджується в Азійському регіоні. Країни Африки хоча й мають формально низхідну тенденцію за імпортом, характеризуються вкрай низькими абсолютними обсягами припливу ПІІ, а тому навіть з урахуванням високих темпів їх змін у деякі роки, прориву в цій сфері не відбулося.



**Рис. 4.2. Частка окремих груп країн у глобальному імпорті ПШ за 2008 – 2018 рр., %**

Примітка: розраховано та складено автором за даними табл. 4.2.

Чітку тенденцію виділити важко. Дещо скоротилася за досліджуваний період частка транзитивних країн. Причому за останні декілька років їхні абсолютні обсяги подекуди були навіть нижчими порівняно з обсягам припливу ПІІ до країн Африки. Такі низькі показники можна пояснити нестабільною динамікою економічного розвитку в більшості з цих країн, недостатнім рівнем прозорості регуляторного середовища, відсутністю відчутних покращень інвестиційного клімату, політичними та країновими ризиками, котрі продовжують лишатися значними.

Інакші стан та тенденції спостерігаються для структури експорту прямих інвестицій окремими країнами та регіонами (рис. 4.3).

Із рис. 4.2 бачимо, що розвинуті країни хоча й скоротили свою частку вивезених ПІІ з 79,99 % у 2008 році до 55,03 % у 2018 році, продовжують залишатися їх основним експортером. Відповідні показники перевищують показники для країн, що розвиваються, подекуди в 2-3 рази. Частка країн, що розвиваються, зростає, а її рекордний рівень зафіксований у 2018 році – 41,22 %. Зазначимо, що частка експорту ПІІ розвинутими країнами коливалася за досліджуваний період переважно через мінливість цього показника для країн Європи, тоді як для США він залишався відносно стабільним. Японія має доволі стабільні обсяги вивезення ПІІ, що зумовлює відносно більшу волатильність її частки в глобальному експорті. Аналогічно до ситуації з імпортом інвестицій вкрай низькою є частка транзитивних країн і в їхньому експорті, причому перший показник є здебільшого вищим порівняно з другим. Це підтверджує факт, що країни цієї групи є переважно імпортерами ПІІ.

## **Зміна рівня інтернаціоналізації окремих галузей та секторальної структури активів найбільших БПН світу**

Окрім змін у географії потоків прямих іноземних інвестицій, які своєю чергою, сформували певні закономірності й тенденції їхнього руху в регіональному розрізі, важливі та показові зміни спостерігаються також у галузевій структурі ПІІ. При цьому якщо географічні зміни є предметом наукових та аналітичних досліджень доволі часто, галузева структура досліджується набагато рідше. Це, значною мірою, зумовлено тим, що первинних даних галузевого характеру дуже мало, приміром, ЮНКТАД навіть не наводять їх у систематизованому вигляді саме для потоків чи запасів ПІІ, а частіше – лише для угод злиттів і поглинань. Однак, саме такі зрушення й тенденції у потоках прямих інвестицій характеризують значною мірою сучасний стан розвитку світового господарства в цілому та міжнародних фінансів зокрема. Вони пов'язані з діджиталізацією багатьох процесів у сучасних МЕНВ, зростанням частки у світовому ВВП сектору послуг і технологій, набуттям традиційними галузями та вироблюваними

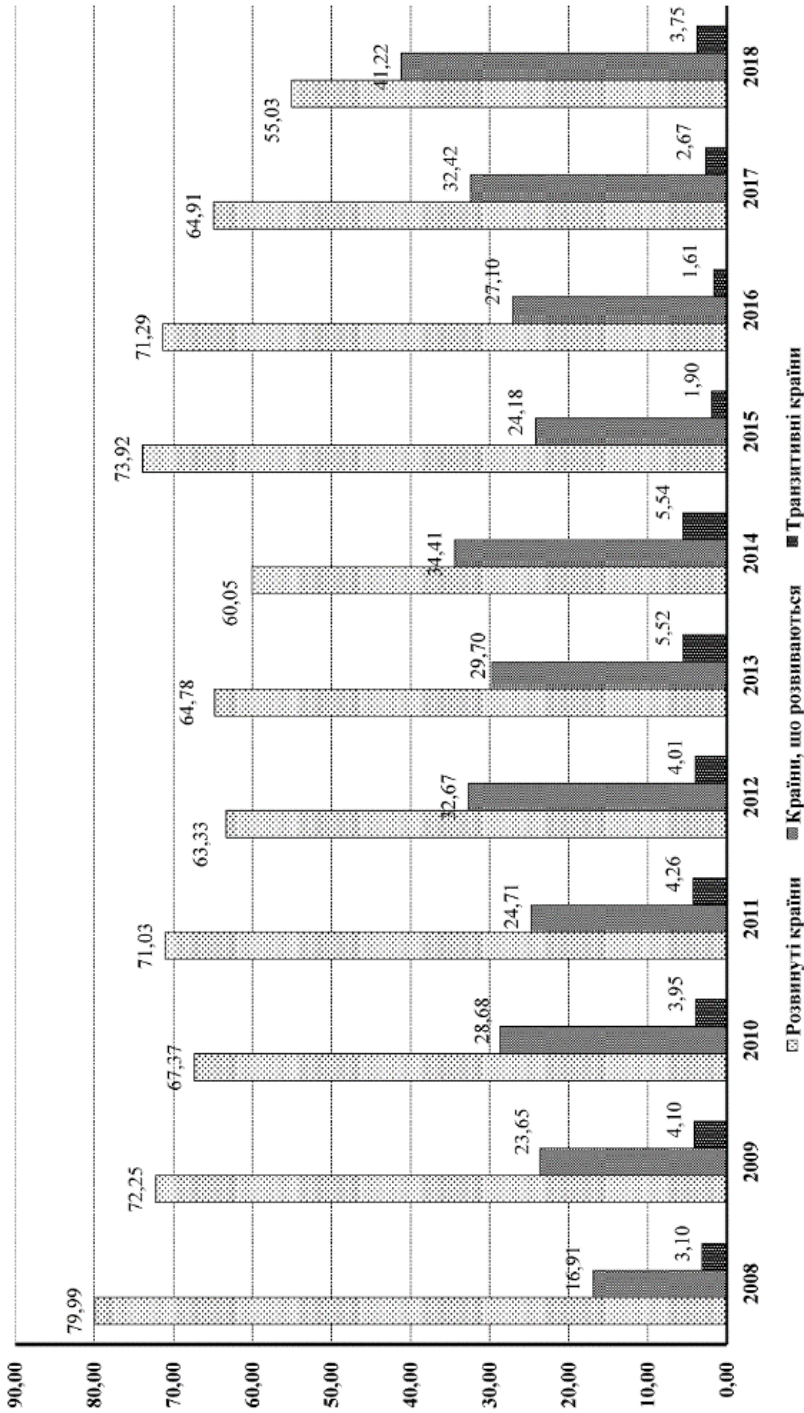


Рис. 4.3. Частка окремих груп країн у глобальному експорті ІПІ за 2008 – 2018 рр., %

Примітка: розраховано та складено автором за даними табл. 4.2.

ними продуктами нових якісних рис, пов'язаних з новими технологіями, всеохопним впливом на всі галузі четвертої промислової революції тощо.

Дослідження структурних змін галузевого характеру проведемо на прикладі 100 найбільших БПН світу. Вони представлені у відповідному рейтингу ЮНКТАД – «Топ 100 найбільших нефінансових БПН світу за обсягом зарубіжних активів», який складається щорічно. Класифікація галузей у цьому рейтингу базується на «Класифікації галузей промисловості США», що використовується Комісією з цінних паперів і фондових бірж. Зазначимо, що попередній аналіз цих рейтингів за період з 2008 по 2018 рік дає змогу констатувати, що існує принаймні три технічні проблеми, які слід взяти до уваги. По-перше, окремі компанії можуть бути віднесені до різних галузей у різні роки. Приміром, відоме БПН General Electric Co у 2018 році була віднесена до галузі «Промислове та виробниче машинобудування» («Industrial and Commercial Machinery»), а, скажімо, у 2012 році – до галузі «Електричне та електронне обладнання» («Electrical and Electronic Equipment»). І таких прикладів багато. Це може бути пов'язано з підвищенням рівня диверсифікації виробництва БПН, з реорганізацією компанії, навіть з переорієнтацією основних напрямів діяльності. По-друге, у різні роки галузевий склад досліджуваних БПН може бути, а в дійсності таки є різним. Приміром, компанії певної галузі можуть бути представлені в рейтингу в одному році, але не бути присутніми в іншому. Приміром, у 2018 році до рейтингу увійшло італійське БПН Atlantia SpA, що представляє галузь «Будівництво» («Construction»), тоді як у 2015 році, скажімо, жодної компанії з цієї галузі в рейтингу не було. По-третє, можемо припустити, що зміни в самому класифікаторі також можливі. З огляду на зазначене вимушені констатувати, що дослідження рядів динаміки в цій ситуації є завданням надзвичайно складним, а за великим рахунком і непотрібним. Головна задача в цій частині дослідження – показати найбільш вагомні зміни за досліджуваний період. Тому розглянемо зміни галузевої структури 2018 року щодо 2008 року. Зазначені рейтинги у додатку для статистичного узагальнення й аналізу формати представлені у відкритому доступі на сайті ЮНКТАД [16; 17].

У табл. 4.3 наведені дані за обсягами загальних та зарубіжних активів, а також індексом транснаціональності для окремих галузей із вищезазначеного рейтингу.

Зазначимо, що в підсумку розглядувана вибірка охоплює 27 галузей. Для зручності аналізу та наглядності його результатів розглянемо три групи галузей: традиційні галузі, галузі сфери послуг та нові для рейтингу 2018 року галузі. Традиційні галузі охоплюють 12 галузей, з яких дві, пов'язані з видобутком та переробкою нафти, фактично можуть бути об'єднані в одну. Це – зрілі галузі, результатом виробництва яких є матеріальні продукти, а самі галузі традиційно представлені на світовому ринку вже тривалий час. Галузі сфери послуг виробляють нематеріальні продукти, власне, послуги,

Таблиця 4.3

## Динаміка окремих показників інтернаціоналізації найбільших БПН світу за галузями

Галузь	2008 р.					2018 р.				
	Кільк. БПН	Заг.		Активи		Кільк. БПН	Заг.		Активи	
		млрд \$	%	млрд \$	% від сукупн.		млрд \$	% від сукупн.	млрд \$	% від сукупн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Автомобілебудування	11	1609,1	840,6	13,6	57,5	12	2783,7	1441,3	15,6	60,4
Будівництво та нерухомість	1	67,1	54,3	0,9	68,3	2	165,1	103,4	1,1	49,6
Виробництво каучуку та пластикових виробів	1	28,7	26,6	0,4	86,9	1	188,0	123,0	1,3	55,3
Виробництво металів та виробів з металу	3	230,5	185,5	3,0	68,8	2	210,9	120,7	1,3	51,8
Виробництво продуктів з каміння, глини, скла та бетону	5	233,9	189,0	3,1	76,8	2	111,1	100,4	1,1	83,3
Комунальна галузь	10	1254,7	687,3	11,1	55,7	10	1840,9	752,0	8,1	57,4
Літакобудування	3	199,9	126,7	2,1	68,7	2	266,1	128,3	1,4	51,0
Переробка нафти та суміжні галузі	10	1627,5	1092,9	17,7	57,1	7	1456,6	1053,0	11,4	58,3
Розробка, видобуток та переробка нафти	4	273,4	178,1	2,9	71,4	6	958,4	710,0	7,7	72,3
Фармацевтика	9	656,3	358,0	5,8	64,9	11	1232,8	842,8	9,1	69,1
Харчова промисловість, напої, тютюнові вироби	8	463,7	335,2	5,4	75,8	6	710,6	629,6	6,8	85,7

Продовження таблиці 4.3

I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Хімічна промисловість та суміжні виробництва	3	238,8	135,8	2,2	68,1	6	528,5	348,1	3,8	71,8
Оптова торгівля	4	315,4	159,3	2,6	43,2	4	372,4	247,2	2,7	57,6
Роздрібна торгівля	5	408,4	219,4	3,6	59,5	2	376,6	204,4	2,2	60,2
Телекомунікації	7	808,5	572,3	9,3	67,0	7	1147,2	798,2	8,6	67,7
Транспортування та складське зберігання	2	402,2	58,8	1,0	48,4	2	178,4	150,3	1,6	73,0
Виробництво текстилю, одягу та шкіряних продуктів						1	88,5	57,7	0,6	78,6
Електронна комерція						1	162,6	115,4	1,2	60,4
Електронні компоненти						2	238,6	162,7	1,8	75,2
Інструменти та суміжні продукти						1	91,4	88,4	1,0	97,7
Комп'ютери та обробка даних						6	931,7	414,0	4,5	50,8
Комп'ютерне обладнання						1	365,7	153,5	1,7	49,0
Комунікаційне обладнання						1	304,1	84,7	0,9	53,0
Побутова електроніка						1	189,4	45,1	0,5	50,0
Послуги з охорони здоров'я						1	64,9	50,0	0,5	58,8
Промислове та виробниче машинобудування						2	469,9	268,5	2,9	61,5

Продовження таблиці 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Електричне обладнання	9	1558,9	798,9	12,9	62,4	1	48,8	45,3	0,5	81,3
РАЗОМ	100	10760,3	6172,2	100	63,4	100	15483,0	9238,1	100	64,5

Примітки:

1. Розраховано та складено автором за даними ЮНКТАД [16; 17].
2. Дані за зарубіжним активами наведені у млрд дол. США, а також у відсотках від їхнього загального обсягу за всіма корпораціями – рядок «РАЗОМ» попереднього стовпчика.
3. «ТНІ» – індекс транснаціональності для окремих галузей розрахований як середньозарифметична проста з відповідних показників для окремих компаній даної галузі.
4. Із таблиці вилучені галузі, які були представлені в рейтингу в 2008 році, але відсутні у 2018 році. Якщо навпаки, галузі не вилучалися.
5. Для зручності візуального сприйняття рядки таблиці поділені на чотири групи, які розділені сірим забарвленням: перша група – традиційні галузі (без забарвлення), друга група – галузі сфери послуг (забарвлення сірим кольором), третя група – нові для рейтингу 2018 року галузі (без забарвлення), четверта група – окрема галузь (забарвлення сірим кольором).



їх – чотири. Частина з цих галузей є надзвичайно високотехнологічними, скажімо, телекомунікації. Нові для рейтингу 2018 року галузі формально не були представлені у рейтингу 2008 року, але фактично могли виникнути внаслідок рекласифікації компаній або змін у самому класифікаторі. Серед них – переважно високотехнологічні галузі, галузі нематеріального виробництва, хоча є і традиційні, які увійшли до рейтингу (приміром, виробництво текстилю, одягу та шкіряних продуктів). Останню галузь (електричне обладнання) аналізувати надзвичайно важко, оскільки вона зазнала найбільших змін у плані кількості компаній, близько половини з них зовсім не увійшли до нового рейтингу, частина була віднесена до інших галузей. Її ми виключаємо з аналізу як зовсім нерепрезентативну. Розглянемо зазначені галузі докладно.

Група традиційних галузей представлена найбільшою кількістю БНП в обидва роки, причому ця кількість фактично не змінюється – 68 та 67 компаній відповідно. У цілому спостерігаємо зростання обсягу загальних активів за групою, що підтверджується також прикладом окремо взятих галузей, зокрема 9 із 12. Лише 3 галузі демонструють зниження абсолютних обсягів загальних активів. Схожа ситуація із зарубіжними активами. Вони теж зросли за групою та у 8 із 12 окремо взятих галузей. Майже не змінилася частка зарубіжних активів цієї групи галузей у загальному обсязі зарубіжних активів за вибіркою. Однак, знизився рівень інтернаціоналізації для компаній цієї групи галузей. Так, індекс ТНІ зменшився із свого середнього рівня 68,3 % до 63,8 %, причому особливо стрімке його зниження спостерігається для таких галузей, як будівництво, виробництво каучуку, виробництво металів та літакобудування. Що важливо – про послаблення позицій цієї групи галузей чітко свідчить те, що за вибіркою середнє значення цього індексу фактично не змінилося – 64,5 % у 2018 році проти 63,4 % у 2008 році. У цьому контексті зазначимо, що рівень інтернаціоналізації цієї групи галузей перебував та перебуває на приблизно середньому рівні, а його динаміка вказує на дуже ймовірний перерозподіл на користь інших галузей.

Галузі сфери послуг також демонструють зростання як обсягів загальних, так і зарубіжних активів. За досліджуваний період дещо скоротилася кількість компаній у цих галузях (з 18 до 15), а також частка їхніх зарубіжних активів у зарубіжних активах вибірки (з 16,5 % до 15,1 %). Середній рівень інтернаціоналізованості суттєво підвищився – з 54,5 % до 64,6 %. Очевидно, це свідчить про більш високі темпи інтернаціоналізації в цих галузях. Формально, цей рівень уже перевищив рівень традиційних галузей (фактично, він ідентичний). У розрізі окремих галузей цей показник фактично не змінився для двох із них, а для двох інших – суттєво підвищився.

Для нових для розглядуваного рейтингу галузей неможливо зробити формальне порівняння та виявити динаміку й тенденції, але можна все ж

зробити певні узагальнення. Частина з цих галузей реально входять до перших двох груп. Приміром, послуги з охорони здоров'я – до групи послуг, промислове та виробниче машинобудування – до традиційних галузей тощо. У цілому специфіка цих галузей співпадає з виявленими для двох зазначених груп особливостями. Однак, зазначимо, що в цілому рівень інтернаціоналізації для них є дещо нижчим, що можна пояснити тим, що вони ще нарощують свої зарубіжні активи (саме за цим показником складається рейтинг). Це також підтверджується й відносно незначною часткою зарубіжних активів у загальних активах (один з трьох складників індексу TNI) для БПН цих галузей – лише 49,5 %. Для традиційних галузей цей показник становить 60,8 % (61,2 % у 2008 році), а для сектору послуг – 67,5 % (52,2 % у 2008 році).

Отримані результати хоча й не прямо, а опосередковано, але свідчать про більш активні процеси прямого іноземного інвестування в галузях сфери послуг, у високотехнологічних галузях. Звісно, такий висновок потребує додаткових досліджень та розвідок на прикладі прямих даних за галузевою структурою ПІІ, однак, з високою ймовірністю можна припустити, що він буде підтверджений. До того ж, він повною мірою кореспондується із загальною логікою сучасного економічного розвитку, ключовими рушійними силами якого дедалі більшою мірою стають технології.

## **Новітні тенденції та перспективи міжнародного руху прямих інвестицій**

Головною тенденцією глобального руху ПІІ, яка підтвердилася в 2018 році, є тенденція до скорочення глобальних потоків прямих інвестицій – вони знизилися на 13,4 % порівняно з попереднім роком<sup>1</sup>. Це зниження спостерігається третій рік поспіль та призвело у підсумку до рекордно низьких показників у період після глобальної фінансово-економічної кризи 2008–2009 років (див. табл. 4.2). Таке скорочення відбулося переважно за рахунок розвинутих країн, тоді як у країнах, що розвиваються, показник припливу навіть збільшився – з 691 до 706 млрд дол. Головним чинником цього скорочення вважають податкову реформу в США, яка призвела до масової репатріації американських інвестицій. Від'ємний показник «-63» для експорту інвестицій зі США (табл. 4.2) означає, що інвестори вилучили на 63 млрд дол. більше інвестицій, ніж вклали нових, це – показник чистих інвестицій. Окрім цього, додатковим фактором зниження ПІІ у 2018 році

---

<sup>1</sup> У різних джерелах можна зустріти різні кількісні характеристики такого зниження. Усе залежить від того, за якими саме потоками вимірювати цю зміну. У даному випадку 13,4 % – це зниження імпорту ПІІ, тоді як зниження експорту складає 28,8 %. Експерти ОЕСР, приміром, вимірюють подібні темпи на основі середнього показника між експортними та імпортними потоками інвестицій.

експерти вважають незначне зниження норми дохідності інвестицій. На цьому тлі суттєво скоротився приплив інвестицій до країн Європи – з 384 до 172 млрд дол. Щодо інвестицій до країн, що розвиваються, їхній приплив збільшився на 2,2 % – за рахунок країн Азії. Інші зміни для цієї групи країн також незначні.

Як зазначають експерти ЮНКТАД, вартість оголошених грінфілд проектів (одного з випереджальних індикаторів ПІІ) збільшилася на 29 %, що дає підстави очікувати в 2019 році зміну тренду на висхідний, який, однак, не буде сильним [18, с. 4, 7]. Ще один випереджальний індикатор – обсяг злиттів і поглинань – також збільшився у 2018 році на 17,6 %, що підтверджує позитивні очікування щодо зміни тренду в 2019 році. Це збільшення пояснюють зростанням обсягів угод: їхня середня вартість у 2017 році становила 98,5 млн дол., тоді як у 2018 – 128 млн дол., що на 30 % більше. При цьому кількість мегаугод (більших від 3 млрд дол.) зросла з 63 до 80. У цілому, на думку експертів ЮНКТАД, у 2019 році завершиться бум американських репатріацій (його пік припав на перші два квартали 2018 року), а обсяги ПІІ відновляться до свого середнього рівня.

Ще одна важлива тенденція останнього року пов'язана з посиленням регулювання ПІІ. У 2018 році 55 країн впровадили принаймні 112 нормативних заходів, що стосувалися прямих іноземних інвестицій. Серед них більше третини – це обмеження на ПІІ [12, с. 84]. Принаймні 22 великі угоди ЗІІ були припинені або заблоковані через регуляторні вимоги або з політичних мотивів. У 2017 році ця кількість була вдвічі меншою. Таке регуляторне посилення зумовлено побоюваннями урядів щодо національної безпеки в стратегічно важливих галузях.

Однією з визначальних рис сучасного етапу руху ПІІ є їх концентрація в рамках так званих спеціальних економічних зон, розвиток яких суттєво активізувався у 2018 році. У традиційному розумінні СЕЗ – це географічно відокремлена територія, на якій урядом установлений спеціальний регуляторний, податковий та інші режими з метою сприяння економічному розвитку самого регіону й економіки країни в цілому. Одним з важливих напрямів розвитку таких зон є залучення прямих іноземних інвестицій. З огляду на це можна розглядати СЕЗ як спеціальний організаційно-правовий механізм, навіть інститут, що сприяє залученню ПІІ та економічному розвитку в цілому. За даними ЮНКТАД, кількість СЕЗ у 2018 суттєво зросла – з 4300 у 2017 році до майже 5400 – на 25,6 % [12, с. 129]. Ці зони використовуються переважно країнами, що розвиваються, однак, розвинуті країни теж використовують цей інструмент для конкурування за іноземні інвестиції. Сучасна географічна структура СЕЗ наведена в табл. 4.4.

Як бачимо, тенденція до зростання кількості СЕЗ спостерігається доволі чітко, причому за рахунок країн, що розвиваються, які, очевидно, ще не вичерпали свій економічний потенціал. Для цієї групи країн заплановано відкриття 502 нових зон (10,5 % від їх наявної кількості), тоді як для

розвинутих країн їх не заплановано взагалі. При цьому абсолютна кількість зон у розвинутих країнах є незначною, що наголошує на тім, що СЕЗ не є важливим чинником їхнього економічного зростання та залучення ПІІ.

Таблиця 4.4

**Географічна структура спеціальних економічних зон у 2018 році,  
кількість СЕЗ**

Регіон	Загальна кількість СЕЗ	Кількість СЕЗ у процесі розвитку	Планується відкриття
<b>Розвинуті країни</b>	<b>374</b>	<b>5</b>	
Європа	105	5	
Північна Америка	262		
<b>Країни, що розвиваються</b>	<b>4772</b>	<b>451</b>	<b>502</b>
Азія	4046	371	419
Східна Азія	2645	13	
Китай	2543	13	
Південно-Східна Азія	737	167	235
Південна Азія	456	167	184
Індія	373	142	61
Західна Азія	208	24	
Африка	237	51	53
Країни Латинської Америки та Карибського басейну	486	28	24
<b>Транзитивні країни</b>	<b>237</b>	<b>18</b>	<b>5</b>
<b>РАЗОМ</b>	<b>5383</b>	<b>474</b>	<b>507</b>

Примітки:

1. Джерело [12, с. 138].
2. Дані другого стовпчика таблиці охоплюють дані третього стовпчика.

Окрім кількісних змін наразі чітко виокремилася тенденція до якісних змін у СЕЗ та, відповідно, прямих інвестиціях, що до них спрямовуються. Йдеться передусім про зміну основоположних принципів їх функціонування, що тепер базуються на інноваціях, ідеях сталого розвитку, принципах соціальної відповідальності тощо. І попри розмаїття нових принципів, нових форм операцій, нових управлінських підходів, говорять про нову модель СЕЗ, що базується на цілях сталого розвитку. Фахівці ООН наголошують, що ця нова модель базуватиметься на трьох ключових

принципах. По-перше, стратегічна мета залучення інвестицій – вкладання коштів у ті види діяльності, що пов’язані з або спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку. По-друге, СЕЗ та інвестиції в них мають забезпечити найвищий рівень соціальної відповідальності за такими ключовими напрямками як екологія, суспільство та менеджмент. По-третє, забезпечення зростання на принципах інклюзивності через формування та розповсюдження сталих зв’язків.

Завершуючи наше дослідження, хотілося б зупинитися на окремому статистично-аналітичному показнику, що свідчить про тенденції прямого іноземного інвестування. Це – індекс інвестиційної довіри А. Т. Kearney. Цей показник розраховується щорічно та публікується у відповідній доповіді компанії А. Т. Kearney [19; 20]. Він базується на опитуванні 500 вищих менеджерів провідних корпорацій та БНП світу на предмет їхньої готовності вкладати ПІІ в ті чи інші країни в найближчі три роки. З огляду на прогностичну внутрішню сутність цього показника він є особливо корисним у нашому дослідженні з огляду на можливість оцінити тенденції на основі реальних рішень реальних менеджерів. Значення самого показника коливаються в діапазоні від 0 до 3, де 3 – найвищий рівень довіри. Фактично, однак, жодна країна не набуває максимально можливого значення. У табл. 4.5 наведені значення цього індексу для 25 країн, що у 2019 році мали найвищий рейтинг.

Таблиця 4.5

#### Зміна індексу інвестиційної довіри А. Т. Kearney, 2018–2019 рр.

Місце в рейтингу			Країна	Значення індексу	
				2019	2018
2019	2018	2017		2019	2018
1	2	3	4	5	6
1	1	1	США	2,10	2,09
2	3	2	Німеччина	1,90	1,81
3	2	5	Канада	1,87	1,82
4	4	4	Сполучене Королівство	1,85	1,77
5	7	7	Франція	1,79	1,70
6	6	6	Японія	1,78	1,72
7	5	3	Китай	1,72	1,76
8	10	13	Італія	1,67	1,57
9	8	9	Австралія	1,67	1,66
10	12	10	Сінгапур	1,65	1,53
11	15	11	Іспанія	1,62	1,48
12	13	14	Нідерланди	1,61	1,51
13	9	12	Швейцарія	1,59	1,58
14	20	–	Данія	1,58	1,45

Продовження таблиці 4.5

1	2	3	4	5	6
15	14	15	Швеція	1,55	1,48
16	11	8	Індія	1,54	1,56
17	18	18	Південна Корея	1,54	1,46
18	21	22	Бельгія	1,54	1,43
19	16	23	Нова Зеландія	1,52	1,48
20	19	20	Ірландія	1,52	1,46
21	24	24	Австрія	1,50	1,42
22	–	–	Тайвань	1,50	
23	–	–	Фінляндія	1,50	
24	23	–	Норвегія	1,49	1,42
25	17	17	Мексика	1,49	1,47
У СЕРЕДНЬОМУ				1,64	1,59

Примітки:

1. Складено автором за [19; 20].
2. Градація в таблиці проведена за значенням індексу в 2019 році – п'ятий стовпчик.
3. Середні значення індексу розраховано за середньою арифметичною простою.

Як бачимо, середні значення індексу для 25 країн з його найвищим значенням збільшилося за останній рік з 1,59 до 1,64. Це свідчить про вищу готовність інвестувати в ці країни в найближчі три роки, а вони є найбільшими імпортерами інвестицій. Щодо окремо взятих країн, то з-поміж них значення індексу зросло для 21, що є переважною більшістю. Найбільш привабливою країною (як і у двох попередніх рейтингах) є США, причому різниця у значенні індекси з другою за рейтингом країною – Німеччиною – є суттєвою. Результати опитувань під час формування цього рейтингу показали, що хоча переважна частина рейтингу – розвинуті країни, інвестори наголошують на підвищенні економічних та політичних ризиків у цих країнах. Інвестиційна ж довіра до розвинутих ринків у цілому зростала й в попередні роки, а рівень ПІІ при цьому скорочувався. Експерти А. Т. Kearney вважають це одним із парадоксів їхнього рейтингу, наголошуючи, що його слід сприймати із низкою застережень.

Ще дві важливі тенденції в частині прямого іноземного інвестування впливають з опитувань щодо формування вищезгаданого рейтингу [20]. По-перше, це суттєвий вплив на ПІІ мульти-локалізму, який передбачає пріоритизацію діяльності на користь місцевих спільнот, виробництв, продуктів, культур і традицій. Більше половини опитаних пристосовують свої стратегії прямого іноземного інвестування до умов місцевих ринків, їхньої специфіки та особливостей. По-друге, це підвищення ролі міст у залученні ПІІ. Більше двох третин опитаних компаній вклали більше половини своїх інвестицій у міста, а для азійських компаній цей показник ще

більший. Незалежно від сфери діяльності великі та мегаміста є основним напрямом для ПІІ. Цей феномен можна назвати урбанізацією прямих іноземних інвестицій.

## Список використаних джерел

1. Рогач О. І. Динаміка та пропорції руху прямих іноземних інвестицій після світової фінансової кризи // Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу. Монографія / За ред. О. І. Рогача. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. С. 81–94.

2. Рогач О. І. Нові тенденції вивозу ПІІ // Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу. Монографія / За ред. О. І. Рогача. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. С. 95–110.

3. Рогач О. І. Міжнародне виробництво багатонаціональних підприємств // Актуальні проблеми міжнародних відносин: зб. наук. праць. Київ: ІМВ. 2018. Вип. 135. С. 70–81.

4. Non-Equity Modes of International Production and Development. World Investment Report 2011 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. New York & Geneva: United Nations, UNCTAD, 2011. 226 p.

5. Towards a New Generation of Investment Policies. World Investment Report 2012 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. New York & Geneva: United Nations, UNCTAD, 2012. 204 p.

6. Global Value Chains: Investment and Trade for Development. World Investment Report 2013 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. New York & Geneva: United Nations, UNCTAD, 2013. 236 p.

7. Investing in the SDGs: An Action Plan. World Investment Report 2014 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. New York & Geneva: United Nations, UNCTAD, 2014. 228 p.

8. Reforming International Investment Governance. World Investment Report 2015 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. New York & Geneva: United Nations, UNCTAD, 2015. 253 p.

9. Investor Nationality: Policy Challenges. World Investment Report 2016 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. – Geneva : United Nations, UNCTAD, 2016. 218 p.

10. Investment and the Digital Economy. World Investment Report 2017 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. – Geneva : United Nations, UNCTAD, 2017. 238 p.

11. Investment and New Industrial Policies. World Investment Report 2018 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. New York and Geneva: United Nations, UNCTAD, 2018. 196 p.

12. Special Economic Zones. World Investment Report 2019 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. Geneva: United Nations, UNCTAD, 2019. 222 p.

13. Technological Innovation, Supply Chain Trade, and Workers in a Global World. Global Value Chain Development Report 2019 / World Trade Organization. Geneva: WTO, 2019. 183 p.

14. Dziuba P. Asymmetry in Risk and Return Fluctuations as a Factor Driving International Portfolio Investments in Crisis Periods // European Cooperation: Scientific Approaches and Applied Technologies. 2017. № 1 (20). P. 23-34.

15. Yakubovskiy S., Rodionova T., Derkach T. Impact of Foreign Investment Income on External Position of Emerging Market Economies // Transition Studies Review. 2019. Vol. 26, № 1. P. 71-81.

16. UNCTAD. The World's Top 100 Non-Financial TNCs, Ranked by Foreign Assets, 2008. URL: [https://unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/wir2010\\_anxtab26.xls](https://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/wir2010_anxtab26.xls) (дата звернення 15.10.2019).

17. UNCTAD. The World's Top 100 Non-Financial MNEs, Ranked by Foreign Assets, 2018. URL: [https://unctad.org/Sections/dite\\_dir/docs/WIR2019/WIR19\\_tab19.xlsx](https://unctad.org/Sections/dite_dir/docs/WIR2019/WIR19_tab19.xlsx) (дата звернення 15.10.2019).

18. UNCTAD. Investment Trends Monitor. January 2019 / United Nations Conference on Trade and Development, United Nations. United Nations, UNCTAD, 2019. 8 p.

19. ATKearney. Investing in a Localized World. The 2018 A.T.Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index / ATKearney. Global Business Policy Council, 2018. 39 p.

20. ATKearney. Facing a Growing Paradox. The 2019 A.T.Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index / ATKearney. Global Business Policy Council, 2019. 40 p.



## **Трансформація стратегічного менеджменту БНП**

*Тетяна Орехова*

*Марія Варламова*

*Марія Шкурат*

*Наталя Буркіна*

### **Концепції сучасного стратегічного менеджменту БНП**

В умовах глобалізації умов ведення бізнесу в міжнародній торгівлі та інвестиціях дослідження питань стратегії розвитку багатонаціональних компаній вимагає нового підходу.

Проблемам та викликам, що несуть сучасні зміни у зовнішньому середовищі БПН, як важливих факторів, що формують стратегії, присвячені роботи багатьох авторів. Так, А. Зорська визначає стратегію як інтегрований і скоординований набір заходів (дій, рухів), що проводяться для використання основних компетенцій та отримання переваги над конкуренцією [1]. Автор вважає, що модифікація існуючих компетенцій під час реалізації існуючої стратегії (або навіть створення нових компетенцій) має важливе значення для розвитку організації в довгостроковій перспективі у зв'язку зі змінами середовища [2].

Класична традиційна модель формування стратегії БНП полягала у виборі іноземного ринку для розширення своєї діяльності. Вихід на новий ринок розглядався незалежно від виходу на інші, і кожна стратегія виходу

оцінювалась в межах її безпосередніх ефектів, а не в умовах нових можливостей, до яких вона може в кінцевому рахунку привести.

Стимулом розвитку нових моделей формування стратегій був кінець «Золотого століття» західного економічного зростання, що відбувся разом з падінням цін на нафту 1973–1974 рр. Інтенсифікація міжнародної конкуренції наприкінці 70-х років призвела до несприятливих наслідків, які вплинули на корпоративну прибутковість на Заході. Центри корпоративних стратегій переорієнтувалися з виходу на нові зарубіжні ринки до захисту існуючих. Міжнародні дії були реструктуровані таким чином, щоб звести до мінімуму витрати і поліпшити постачання. Гнучкість стала ключем до міжнародної конкурентоспроможності в бурхливих 80-х роках.

Спроба інтегрувати елементи різних теорій, які досліджують внутрішні конкурентні переваги багатонаціональних корпорацій, була здійснена П. Баклі, який у 1995 р. сформулював положення власної концепції «міжнародного бізнесу». Ця концепція розглядає економічні, політичні та соціальні зовнішні чинники міжнародного підприємництва, які впливають на процеси, що відбуваються в рамках інтернаціональної мережі відділень, та їх взаємодію з елементами зовнішнього оточення, а також на процес координації діяльності цих відділень (їх інтеграцію).

Новий динамічний порядок, висвітлений у роботах П. Баклі і М. Кессона, зосереджувався на таких аспектах [3], як невизначеність і ринкова волатильність; гнучкість і цінність реальних варіантів; співробітництво через спільні підприємства і ділові мережі; підприємництво, управлінська компетентність і корпоративна культура; організаційні зміни, зокрема зобов'язання філій і повноваження службовців.

Поняття «гнучкості» було визначено як здатність компанії швидко перерозподіляти ресурси у відповідь на зміни, що відбуваються на ринках. Значення гнучкості збільшувалося через амплітуду і частоту зміни в навколишньому середовищі. Зміни у прибутках БНП, які відбулися б, якщо фірма не відреагувала б на зміни, визначали вплив на фірму волатильності її навколишнього середовища.

Традиційна теорія міжнародного бізнесу може легко пояснити, яким чином наприкінці «Золотого століття» західні технології були адаптовані в Азії. Однак ці механізми були різноманітніші, ніж в свій час стверджував Р. Кейвз [5].

Передача технології відбувалася як з ініціативи уряду, так і з ініціативи західних багатонаціональних підприємств корпорацій. В цьому процесі широко використовувалися ліцензійні угоди і спільні підприємства. Внутрішній партнер часто був «національним чемпіоном». Як тільки «чемпіон» адаптував технологію, він поширював її серед інших фірм. Поширення серед великих фірм відбувалося через організацію мережі, фабричні відвідування і спільні дослідження. Поширення серед дрібних фірм відбувалося за допомогою укладання контрактів, одним із пунктів яких

було навчання. Дрібні фірми могли відігравати безпосередню роль у незаконному копіюванні технологій.

Цінова перевага азійських виробів впливала з безлічі факторів: слабкість профспілок (часто як прямий наслідок політичних заходів), низька заробітна плата й обмежені можливості соціального забезпечення були сильним стимулом для переносу виробництва в азійські країни. Урядовий підхід був сконцентрований на інвестиціях в інфраструктуру, таких як інвестиції у створення і модернізацію доріг, портів, аеропортів і телезв'язку, що зменшують транзакційні витрати. Весь цей комплекс факторів обумовив стрімке впровадження західних технологій в масове виробництво, щоб експлуатувати повною мірою ефект економії від масштабу. Тимчасовий захист внутрішнього ринку допоміг швидко створити пропозицію та розвинути експорт.

Міжнародне поширення виробничих технологій збільшило кількість країн, політичні та соціальні конфлікти в яких, можуть впливати на глобальні запаси того або іншого продукту. Лібералізація торгівлі та ринків капіталу призвела до того, що ефекти «хвиль» локальних конфліктів все більше поширювалися [6].

В той же час несприйняття внутрішньої монополії стало очевидним серед БНП. Дана тенденція бере початок у 80-х роках, коли могутні централізовані науково-дослідні лабораторії багатонаціональних корпорацій або були закриті, або повинні були працювати в рамках державних університетів [6].

У 90-х роках з'явилися такі поняття, як «мережа підприємств» і «віртуальні фірми». Одним із факторів, що ведуть до розвитку різних ринкових структур, є «нечіткість» границь фірми, що виявляється в інтеграції фірми в ринкові структури. Аргументи на користь нечітких границь, на жаль, часто базуються на однаково нечіткому міркуванні.

У своїй роботі «Багатонаціональні підприємства і глобальна економіка» Дж. Даннінг класифікує типи діяльності БНП, ґрунтуючись на більш ранніх роботах Дж. Бермана, у такий спосіб [7]: ресурсо-пошукові; ринково-пошукові; спрямовані на підвищення ефективності; спрямовані на пошук стратегічних активів і здібностей.

Компанії, що проводять стратегію інвестування за рубіж на основі першого типу діяльності, прагнуть одержати доступ до певних або специфічних ресурсів за ціною нижче тієї, яка доступна за дані ресурси в домашній країні. Мотивом таких ПП є підвищення прибутковості та конкурентоспроможності на ринках, що обслуговуються (або на потенційних ринках).

Дж. Даннінг виділяє тут три типи такої стратегії:

1. Стратегія, пошуку природних ресурсів того або іншого виду. Таку стратегію, як правило, обирають БПН видобувних або обробних галузей промисловості, як із розвинутих країн, так і з країн, що розвиваються,

мотивуючи це прагненням мінімізації витрат і зниження ризику забезпечення ресурсами.

2. Друга група ресурсів, на яку спрямований даний вид стратегії, становить надлишкову пропозицію дешевої та мотивованої некваліфікованої або низькокваліфікованої праці. Такий тип ПП, як правило, використовується БНП в сфері обробних галузей промисловості та сфері послуг із країн з високим рівнем вартості праці шляхом відкриття або поглинання існуючих підрозділів у країнах із низькими реальними витратами на працю для виробництва свого проміжного або кінцевого продукту, орієнтованого на експорт.

3. Третій тип стратегії пошуку ресурсів – це пошук можливості доступу до технологічних здібностей, досвіду менеджменту і маркетингу, організаційних навичок. Прикладами такої стратегії можуть служити співробітництво корейських, тайванських і індійських компаній із компаніями з ЄС і США у високотехнологічних секторах, відкриття підрозділів американських компаній у Великобританії, дослідницьких бюро британськими хімічними компаніями в Японії тощо.

Підприємства, що проводять ринково-пошукові стратегії, вкладають капітал у специфічну країну або регіон, щоб поставляти товари чи послуги на ринки даних або суміжних із даними країн. У більшості випадків ці ринки обслуговуються попередньо експортом компанії-інвестора, що через тарифи або інші бар'єри з боку приймаючих країн, які піднімають ціну на товари зважаючи на розмір ринків, що виправдовує розвиток місцевого виробництва як більш ефективного способу обслуговування ринку. Мотивація ПП, спрямованих на підвищення ефективності, полягає в раціоналізації структури ресурсної бази або ринково-пошукових інвестицій таким чином, щоб інвестор міг користуватися через єдиний центр управління географічно розподіленою діяльністю. Такі вигоди – це економія на масштабах і можливостях, диверсифікованість ризику. Звичайно при такій стратегії компанії ідуть шляхом виробництва стандартизованих продуктів із незначною модифікацією під вимоги місцевих споживачів, інтегруючи глобальну і регіональні маркетингові стратегії.

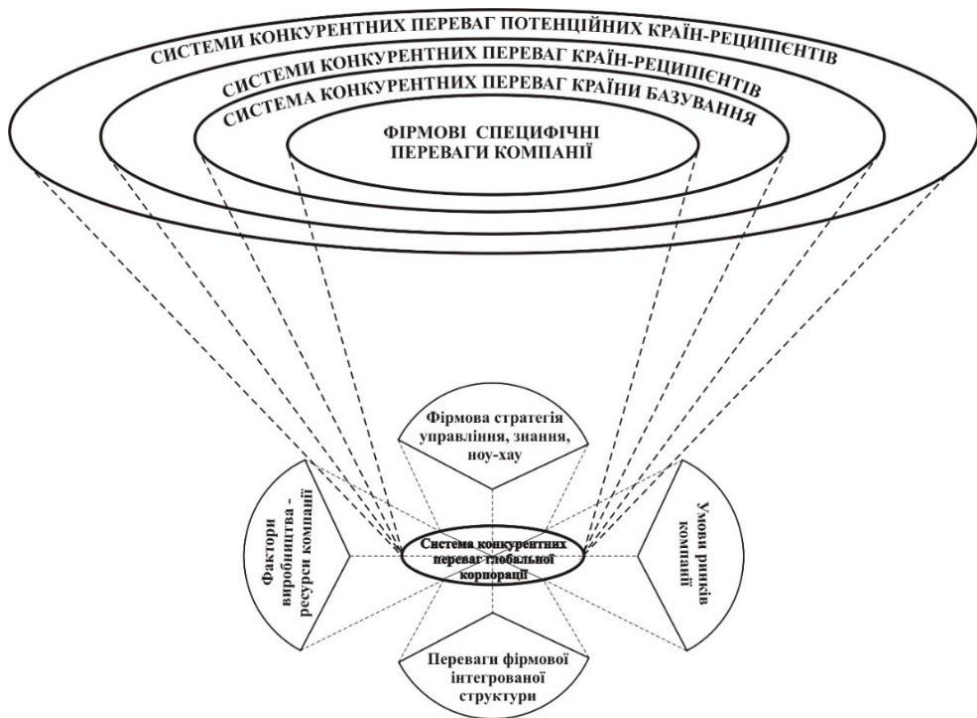
На практиці компанія, яка проводить таку стратегію, швидше за все буде глобальною корпорацією, що конкурує на основі виробництва продуктів, які затребовані ринком, та її здатності різнобічно розвивати свої активи й експлуатувати вигоди від створення виробництв у декількох країнах.

Четверта група БНП включає ті, котрі здійснюють ПП, здобуваючи активи іноземних корпорацій, із метою просування їх довгострокових стратегічних цілей, насамперед для підтримки або просування своєї міжнародної конкурентоспроможності.

Ефективна реалізація передових стратегій розвитку вимагає можливості інтеграції міжнародних процесів та координації дій і рішень

компаній. Сьогодні для БНП важливо мати конкурентні компетентності, що дозволяють використовувати власну організаційну інфраструктуру компанії для використання максимальної частини всіх видів ресурсів і здібностей, щоб створити міцну конкурентну перевагу.

Виходячи з аналізу теоретичних положень щодо конкурентних переваг багатонаціональних підприємств і розвиваючи їх, ураховуючи ті стратегії, які застосовують сьогодні багатонаціональні фірми для забезпечення своєї гнучкості у відповідь на зростаючу волатильність глобального економічного середовища, можна зробити висновок, що формування системи внутрішніх конкурентних переваг глобальних корпорацій у сучасних умовах відбувається шляхом оптимального глобального поєднання конкурентних переваг національних економік країн світу. До системи конкурентних переваг внутрішньокорпоративного ринку глобальної корпорації пропонується включення таких елементів, як забезпечення цього ринку необхідними факторами виробництва, що враховують їх вартість та дефіцитність; конкурентоспроможність фірмової стратегії, структури та менеджменту глобальної корпорації; умови збуту продукції; можливість формування корпорацією інтегрованих структур вертикального, горизонтального та діагонального типів (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Механізм формування внутрішньої системи конкурентних переваг глобальної корпорації**

Аналізуючи питання стратегій міжнародних компаній, виправдано посилатися на правила створення глобальних виробничих систем як на важливий елемент концепції інтернаціоналізації діяльності компаній. Існує три вирішальні елементи міжнародної виробничої системи з точки зору стратегій, що використовуються БНП: глобальний ланцюжок створення цінності на основі спеціалізації, географічна диверсифікація діяльності та методи управління в складній організаційній структурі. Тільки правильне узгодження цих елементів дозволяє реалізувати концепцію розвитку організації в глобальному бізнес-просторі, що є наслідком прогресуючої глобалізації.

Світовий ланцюжок створення вартості на основі спеціалізації є основним елементом міжнародної виробничої системи. Концепція ланцюжка вартості базується на припущенні, що стратегічні здібності організації залежать від ефективності взаємодії елементів внутрішнього середовища (які багато в чому залежать від організаційних здібностей підрозділу) і зовнішнього середовища (включаючи переважно рейтинг компанії серед його клієнтів).

Ланцюг вартості включає всі види діяльності, починаючи з джерел технології (зона досліджень та розробок), через проекти та виробничий процес (створення кінцевих товарів), закінчуючи впровадженням концепції дистрибуції та маркетингу на ринку цільових клієнтів.

Кожен з цих заходів є ланкою ланцюга вартості, і кожна фаза та зв'язок є вкладом для створення остаточного товару. Створення ланцюга означає функціональну координацію його ланок (через адекватне управління їх потенціалом) задля отримання ефекту синергії. Глобальна фрагментація ланцюга створення цінності дозволяє передавати конкретні дії обраним організаційним підрозділам компанії (наприклад, філіям, розташованим у різних країнах) з метою оптимізації умов реалізації стратегії розвитку.

Другий елемент міжнародної виробничої системи – це просторова диверсифікація діяльності. Він заснований на географічно правильному розподілі організаційних підрозділів з метою отримання найцінніших місцевих ресурсів для максимізації конкурентних переваг корпоративної системи в цілому. Це стосується розташування технологічних центрів та виробничих заводів, а також підрозділів, відповідальних за маркетингову діяльність. Отже, зміни в міжнародній системі виробництва пов'язані зі збільшенням якості пропозиції. Проте, різниця у витратах все ще залишається найважливішим фактором прийняття рішень, тоді як витрати оцінюються відносно з урахуванням ефективності та продуктивності конкретного місця протягом конкретного часу.

Третім елементом міжнародної виробничої системи є методологія управління в складній організаційній структурі. Глобальний ланцюжок створення цінності з географічно розрізненими організаційними підрозділами вимагає нового погляду на правила управління організацією у

двох вимірах – інструментах координації та механізмах управління. У ситуації, коли географічна та функціональна диверсифікація діяльності компанії накладається на використання гнучких організаційних структур, часто різноманітних для окремих напрямків діяльності одного об'єкта, ключовою проблемою стає ефективна координація системи та встановлення механізмів самоконтролю. На думку М. Росінської та Е. Кліми, «охоплення всіх видів зв'язків в організації та надання компанії відчуття об'єктивної єдності стає проблемою для людей, що управляють міжнародною виробничою системою» [8].

Сьогодні у світовій економіці все більше БНП функціонують як мережі в межах міжнародних виробничих мереж (МВМ); іноді межі та структура МВМ будуть перетинатися з цими БНП, але у багатьох випадках повної відповідності не буде. Організація діяльності БНП як МВМ забезпечує їй високий ступінь стратегічної та експлуатаційної гнучкості [9].

Таким чином, на сьогодні змінився сам характер БНП. Це вже не визначені концепціями БНП об'єднання підприємств, що здійснюють проведення пов'язаної політики і загальної стратегії через один центр прийняття рішень, великі фірми, що виробляють бренди, відомі в міжнародних масштабах, такі як IBM, Nokia та Toyota. Постачальники товарів та послуг усіх видів, форм власності та розмірів бізнесу приєдналися до лав БНП. «Провідні» підприємства-споживачі хочуть спростити та централізувати відносини з постачальниками, оскільки вони глобалізуються. Все це змінює структуру самої глобальної економіки.

Стратегія багатонаціональних корпорацій являє собою комбінацію переваг глобального масштабу, конфігурації та координації з місцевими представниками (рис. 5.2).

Сучасна система багатьох БНП «обростає» мережею субпостачальників, що пристосовують свою стратегію, включаючи маркетинг, логістику, технічні характеристики і системи збуту продукції, до стратегії БНП. Малі та середні незалежні підприємства (МСНП) завдяки співробітництву із БНП одержують можливість підвищити доходи, одержати кредити, капітал, технології, досвід міжнародного менеджменту і часто перетворюються на високотехнологічні динамічні компанії. МСНП співробітничать із БНП як субпостачальники, фірми з обслуговування продукції БНП і навіть як партнери у спільних підприємствах.

Внутрішні ринки глобальних корпорацій стають «відкритими» для пошуку альтернативних моделей глобального сорсингу: аутсорсинг, вторинний сорсинг, застосування обох цих моделей одночасно.

Під вторинним сорсингом пропонується розуміти паралельне застосування двох традиційних напрямів обслуговування зарубіжних ринків: експорту та прямих зарубіжних інвестицій. В умовах зростання невизначеності глобальної економічної системи й окремих національних економік вторинний сорсинг є, з одного боку, шляхом зниження ризиків, з

іншого – шляхом зниження витрат. Тобто вторинний сорсинг являє собою інвестування двома шляхами – пряме зарубіжне інвестування та інвестування у свою домашню країну.



**Рис. 5.2. Процес формування багатонаціональна стратегії**

Прийняття рішення про винесення окремих ланцюгів відтворювального процесу за межі корпорації (аутсоринг) не повинне мати критерієм оптимальності тільки зниження витрат. Мінімізація витрат на окремому ланцюгу не є стратегічною метою глобальних корпорацій. Перш за все метою є отримання глобального синергетичного ефекту на різних стадіях відтворювального процесу шляхом використання переваг від побудови комбінованих вертикальних, горизонтальних та диверсифікованих інтегрованих структур, а також сучасних міжорганізаційних мереж.

## Проблема глобального лідерства БНП

З метою визначення найуспішніших напрямків стратегічного розвитку БНП за сучасних умов і викликів, які були описані вище, нами було проведено емпіричне дослідження перерозподілу між групами лідерів міжнародного бізнесу за основними показниками, що характеризують ефективність бізнесу, його ринкову вартість та капіталомісткість. В межах дослідження було проаналізовано зміни позицій світових лідерів за даними рейтингів одного з найавторитетніших у світі економічних друкованих видань «Форбс» в динаміці з 2009 року по 2019 рік.

Серед компаній, що протягом останніх 10 років стабільно входили в топ-50, слід відмітити ICBC, JP Morgan Chase & Co., Bank of China, Royal Dutch Shell, Wells Fargo, ExxonMobil, AT&T, Microsoft, HSBC Holdings, Allianz, Total, Berkshire Hathaway, China Mobile, Walmart, Santander, Nestle. Серед них 2 компанії – ICBC, JP Morgan Chase & Co протягом вказаного



періоду посідали позиції в топ-10, перша з яких 7 років поспіль знаходилася на 1-му місці. Найбільш динамічно розвивалась така компанія, як Ping An Insurance Group, яка з 467 позиції в 2010 році піднялася на 7-му до 2019 року.

Проведене нами дослідження із застосуванням методу ієрархічного кластерного аналізу топ-50 багатонаціональних підприємств світу за такими показниками, як обсяги продажів, прибуток, активи та ринкова вартість, дало можливість виділити чотири кластери, що диференціюють усі наведені компанії за їх основними характеристиками по трьох ключових роках виміру – 2009, 2014 та 2019 рр. Метод Варда дозволив виявити основні характеристики кожного з чотирьох кластерів компаній за обраними показниками.

Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Royal Dutch Shell ExxonMobil BP Walmart	ICBC China Construction Bank Bank of China AT&T Toyota Motor Microsoft Volkswagen Group Chevron PetroChina Total Berkshire Hathaway China Mobile Sinopec Johnson&Johns on Gazprom Nestle Petrobras	JP Morgan Chase &Co, Bank of America Wells Fargo Citigroup HSBC Holdings Allianz Santander BNP Paribas Mitsubishi UFJ Financial	Apple Ping An Insurance Group Samsung Electronics Verizon Communication Amazon China Merchants Bank UnitedHealth Group Comcast Softbank Daimler Bank of Communication RBC Intel Goldman Sachs Group Sberbank Morgan Stanley Boeing

**Рис. 5.3. Результати кластерного аналізу 50-топ багатонаціональних корпорацій світу в 2009 році**

Перший кластер представлений компаніями, які мають найвищі

показники продажів, прибутків та ринкової вартості, але відносно низькі значення показника активів.

Кластер 2 об'єднує компанії із середнім рівнем всіх наведених показників.

Кластер 3, по суті, є протилежністю до першого кластеру. Він включає компанії із низькими показниками обсягів продажів та ринкової вартості, найнижчим рівнем прибутків і дуже високим показником активів.

Останній, четвертий кластер, поєднав компанії із низьким рівнем всіх показників.

Аналізуючи склад першого кластеру у 2009 році, слід відзначити, що три з чотирьох компаній цієї групи працюють у нафтопереробній галузі - Royal Dutch Shell, ExxonMobil, BP. Співставлення методології збору даних за попередній рік при визначенні позицій компанії рейтингах та динаміки світових цін на нафту, що, зрозуміло, відбивалось обсягах продаж, прибутках на ринковій вартості бізнесу, дає можливість пояснити склад цієї групи піковим зростанням ціни на нафту у 2008 році (11 липня 2008 року сира нафта мала рекордно високий рівень \$ 147,27 за барель), а також втратами внаслідок глобальної кризи 2008 року компаній, які до 2008 року були в лідерах за обсягами прибутків. Починаючи з 2014 року, всі компанії також утворюють чотири кластери, але структурно вони змінюються. Так, вже не спостерігається кластер усереднених значень і кластер низьких значень. У 2014 році перший кластер, як і раніше, демонструє високий рівень продажів і низький рівень активів, але на відміну від 2009 р., компанії цього сектора мають не високі, а середні рівні прибутків і ринкової вартості.

У другий кластер у 2014 р. виокремилися компанії, які мають найвищі рівні прибутків і ринкової вартості, але низькі показники активів.

Третій кластер знову включає компанії із дуже високим показником активів, але тепер рівень прибутків для них не є найнижчим, а знаходиться на рівні середньостатистичного.

Останній, четвертий кластер, знову поєднав компанії із низьким рівнем всіх показників. Але тепер рівень прибутків суттєво відрізняється від інших компаній і складає абсолютний мінімум, а рівень активів став частково вище компаній з інших кластерів.

У 2019 році структура кластерів, зокрема її складові, зазнали змін, а основні властивості кластерів лишилися такими ж, як і 2014 році.

В кластері лідерів за показниками обсягів продажів, але з середнім рівнем прибутків та ринкової вартості ми можемо спостерігати не тільки традиційні для нього компанії, які працюють в сфері нафтопереробки, а й компанії автомобілебудування та багатогалузеві компанії, які демонструють динаміку зростання після 10 років реалізації антикризової стратегії, а також нового лідера – одну з найбільших нафтових та нафтохімічних китайських компаній Sinopec.

Другий кластер стабільно демонструє нове покоління лідерів –

компанії, які мають найвищі прибутки і ринкову вартість, але низькі показники активів – це компанії-лідери в сфері міжнародного інформаційного бізнесу – Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet.

Компанія Apple є найбільшою у світі компанією в області інформаційних технологій за обсягами отриманих прибутків. Вона є третім найбільшим у світі виробником мобільних телефонів. У 2018 році Apple, проголосила про використання 100 % відновлюваних джерел енергії [10].

Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Royal Dutch Shell ExxonMobil Samsung Electronics Toyota Motor Volkswagen Group PetroChina BP Berkshire Hathaway Walmart UnitedHealth Group Sinopec	Apple Microsoft Amazon Alphabet	ICBC JP Morgan Chase &Co China Construction Bank Bank of America Bank of China Wells Fargo Citigroup HSBC Holdings Intel Agricultural Bank of China	Ping An Insurance Group AT&T Chevron Verizon Communication Allianz Total China Mobile Santander China Merchants Bank Comcast BNP Paribas Softbank Daimler Johnson&Johnson Bank of Communication Gazprom RBC Nestle Mitsubishi UFJ Financial Goldman Sachs Group Sberbank Morgan Stanley Boeing Petrobras TD Bank Group

**Рис. 5.4. Результати кластерного аналізу 50-топ багатонаціональних корпорацій світу в 2019 році**

Microsoft є американською багатонаціональною технологічною компанією, яка розвивається, виготовляє, ліцензує і продає програмне

забезпечення, споживчу електроніку, персональні комп'ютери і послуги. Її найвідоміші програмні продукти – це лінія операційних систем Microsoft Windows, офісний пакет Microsoft Office, а також веб-браузери Internet Explorer. Компанія є найбільшим в світі виробником програмного забезпечення по доходах і одною з найбільших за вартістю компаній у світі [11].

Amazon.com продає біля 34 категорій товарів, в число яких входять електронні книги, побутова електроніка, дитячі іграшки, продукти харчування, спортивні товари, господарчі товари і багато чого іншого. Компанія проводить експансію на ринки онлайн-торгівлі в усьому світі. Amazon володіє окремими сайтами для роздрібною торгівлі у США, Франції, Великій Британії, Німеччині, Ірландії, Канаді, Італії, Нідерландах, Японії, Китаї, Індії, Іспанії, Австралії, Бразилії, та Мексиці. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та управління інформацією (IM) підтримують бізнес-стратегії Amazon.

Компанія Alphabet, Inc. є холдинговою компанією, яка займається бізнесом з придбання та експлуатації різних компаній інформаційного бізнесу, зокрема входять такі відомі компанії, як: Calico, Google Ventures, Google Fiber, Capital, Google X і Nest Labs. У той час як ряд компаній, або підрозділів, що раніше були частиною Google, тепер стали дочірніми підприємствами Alphabet, деякі продукти і послуги, що пов'язані з Google (основні Інтернет-продукти, такі як Search, Ads, Commerce, Maps, YouTube, Apps, Cloud, Android, Chrome, Google Play, а також апаратні продукти, такі як Chromecast, Chromebook і Nexus) будуть входити в корпорацію Google Inc [12].

Основне, що об'єднує ці компанії – це стратегічні інвестиції в НДДКР в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, або стратегія експлуатації результатів цих НДДКР в сфері електронної комерції, завдяки чому створюються їх нематеріальні активи, зростає інноваційний потенціал та, відповідно, ринкова вартість.

В третьому кластері домінують фінансові корпорації (дев'ять з десяти), причому країна походження чотирьох з дев'яти фінансових багатонаціональних груп цього кластеру – Китай. За характеристиками кластеру це компанії з високими показниками активів, але із середньостатистичними прибутками.

Таким чином, по результатах проведеного емпіричного дослідження ми можемо зробити висновок що сьгоднішніми лідерами багатонаціонального бізнесу є міжнародні інформаційні компанії, основною стратегією розвитку яких є інвестиції в НДДКР та інновації, використання мережевих форм організації бізнесу. Основним джерелом зростання ринкової вартості сучасних БНП-лідерів стають не матеріальні активи, а зростання їх інтелектуального капіталу.

Як зазначається в аналітичному звіті PwC, в деяких галузях вже

відбуваються історично важливі зрушення, за яких «...компанії та сектори або оберуть розвиток та перетворення у лідерів галузу майбутнього...» або втратять свою конкурентоспроможність. При цьому зазначається можливість повної зміни компанією існуючого виду діяльності [13]. Таким чином бурхливі процеси цифровізації ставлять перед компаніями нові виклики, вимагаючи трансформувати існуючі стратегії діяльності на глобальному ринку.

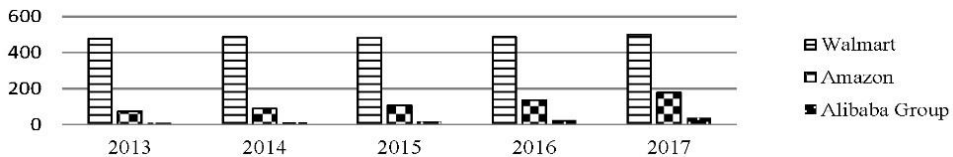
Трансформація стратегій може відбуватись в декількох площинах:

1. Трансформація продуктової стратегії, що передбачає створення нового або оновлення існуючого продукту з використанням цифрових технологій.

Наприклад, всесвітньо відома компанія Uber Technologies Inc., основний вид діяльності якої ґрунтується на створенні мобільного додатку, що надає можливість пошуку таксі або замовлення доставки їжі. Слід зазначити, що створення аналогічних цифрових продуктів є підґрунтям для розвитку нового тренду – шерінгової економіки.

Іншим прикладом є такі компанії як Amazon та Alibaba Group. Компанія, що утримує лідерські позиції у сфері роздрібно́ї торгівлі і розвивалась поступово – Walmart, на сьогоднішній день за темпами приросту поступається таким компаніям як Amazon та Alibaba Group (рис. 5.5).

2. Трансформація цінової стратегії. Використання можливостей дигіталізації дозволяє знизити собівартість продукції. Сьогодні в багатьох БНП спостерігається активне використання роботів, штучного інтелекту для цифровізації та автоматизації трудомістких та рутинних процесів. Окрім того, аналітичний інструментарій з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє більш точно прогнозувати ситуацію на ринку, що призводить до підвищення ефективності використання активів.



**Рис. 5.5. Динаміка прибутку компаній-лідерів в сфері роздрібно́ї торгівлі [14]**

3. Трансформація стратегії просування БНП. Для просування продукції компанії використовують інноваційні методи та маркетингові інструменти, інтернет-платформи для реклами. Багатонаціональні корпорації на сьогодні мають можливість більш швидкими темпами поширити інформацію про компанію та її продукцію або послуги на

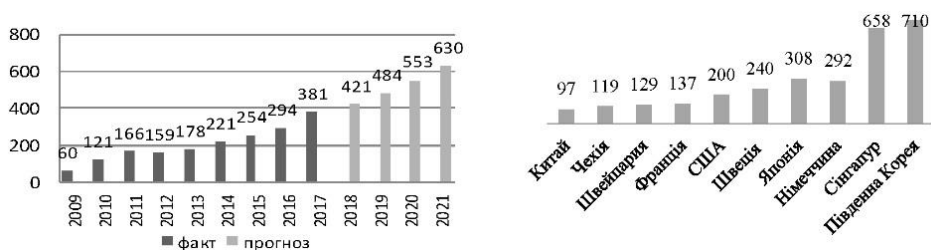
глобальному ринку. Для цього використовуються принципово нові методи просування: SEO-просування (оптимізація сайту, лендінгової сторінки в пошукових системах); контекстна реклама (реклама в мережі Інтернет); SMM-просування (просування в соціальних мережах); таргетінгова реклама (реклама в мережі Інтернет, що налаштована на потрібну цільову аудиторію); краудмаркетинг (написання відгуків для соціальних мереж, форумів); нативна реклама (згадування про компанію відомими блогерами або лідерами поглядів) тощо.

4. Трансформація стратегії географічного розташування підрозділів компанії та ринку збуту продукції та послуг БНП. Наприкінці 20 століття глобалізація міжнародного бізнесу супроводжувалася збільшенням кількості фізичних підрозділів БНП в різних регіонах світу для ефективного здійснення управлінських, комерційних, виробничих та інших функцій. Використання цифрових технологій дозволило як керувати компанією дистанційно, так і здійснювати збут через мережу Інтернет.

5. Трансформація стратегії управління персоналом. Характеризуючи стратегії управління персоналом, слід зазначити 2 основних тренди, пов'язаних з цифровізацією:

1) Роботизація та використання штучного інтелекту. Згідно з даними Міжнародної федерації робототехніки, виробництво промислових роботів в світовому масштабі – це вже глобальний багатомільярдний ринок, який щороку збільшується на 12% – 18%, що робить можливим задоволення потреб компаній в роботах нового покоління (рис. 5.6).

На сьогодні найбільш активно впроваджують роботів підприємства США, Японії, Південної Кореї, ЄС та Китаю, на яких припадає 70% світового обсягу ринку роботів. При цьому слід зазначити, що середнє значення цього показника в країнах Європи складає 106, Америки – 91, Азії – 75 роботів.



**Рис. 5.6. Обсяг виробництва промислових роботів у світі (тис. од.) та рівень роботизації в провідних країнах світу (одиниць на 10 тис. роб. місць) станом на 2017 рік [15]**

Другим, не менш важливим трендом, є розвиток міжнародного аутсорсингу на засадах фрілансу. З поширенням мережі Інтернет

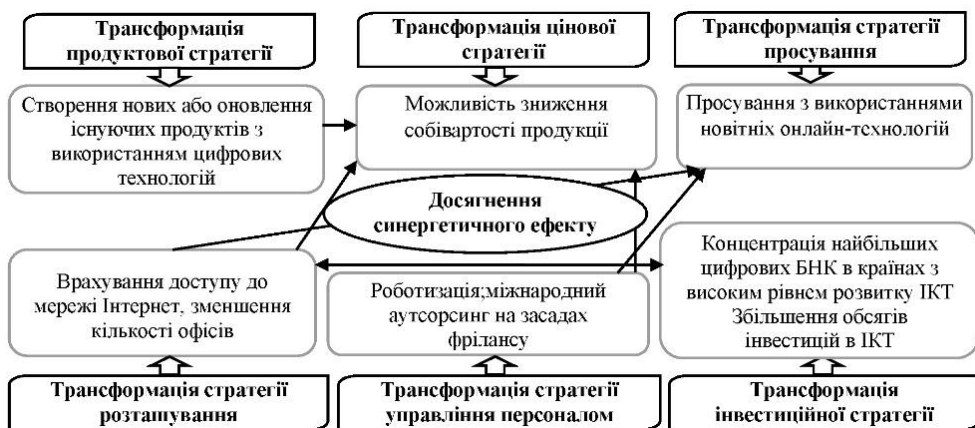
змінюються можливості БНП щодо підбору та найму персоналу. В деяких галузях БНП можуть використовувати працівників, які мають певні конкурентні переваги, але знаходяться в іншій країні.

#### 6. Трансформація стратегії інвестування.

Відсутність різноманітності за регіонами в структурі володіння цифрових компаній приводить до концентрації глобальних інвестиційних моделей. Більше 60 із 100 найбільших цифрових БНП – це підприємства США, Великої Британії, Північної Ірландії та Німеччини. Така концентрація більш виражена серед інтернет-платформ: 10 з 11 найбільших цифрових багатонаціональних підприємств базуються в США. Розташування найбільших цифрових БНП в країнах, що розвиваються, залишається незначним – серед 100 найбільших компаній 4 базуються в країнах, що розвиваються. Також слід зазначити, що у 100 цифрових БНП лише 13 % філіалів розташовані у країнах, що розвиваються і країнах з перехідною економікою в порівнянні з 30 % по всім БНП [16].

Слід зазначити, що використання інтеграційної моделі трансформації зазначених стратегій з використанням дигітальних можливостей дозволяє досягти синергетичного ефекту (рис. 5.7).

Таким чином, в умовах дигіталізації БНП отримують ряд можливостей для розвитку бізнесу та набуття ними глобальних масштабів більш швидкими темпами. Поряд з цим, відставання від викликів цифровізації може призвести до втрати конкурентоспроможності на світових ринках. Отже, враховуючи світові тенденції та досвід провідних компаній, кожній компанії слід розробити власну модель трансформації з різною вагою кожної складової в залежності від умов внутрішнього і зовнішнього середовища ведення бізнесу.



**Рис. 5.7. Інтеграційна модель трансформації стратегій БНП в умовах дигіталізації**

## Трансформація системи менеджменту персоналу в БНП

Нові реалії ведення бізнесу в сучасній світовій економіці прискорюють виробничі процеси, підвищують конкуренцію, вимагають швидкого реагування на проблемні питання. Нова парадигма економічної системи – економіка знань – трансформує бізнес-ландшафт, а успішні організації майбутнього, швидше за все, будуть тими, які можуть рухатися швидше, адаптуватися швидше, швидко навчатися і охоплювати динамічний попит на робочу силу [17].

Паралельно змінюється і робоча сила. Стає більш цифровою, більш глобальною, різноманітною та соціально медіапродуктивною. Одночасно, бізнесові очікування, потреби та вимоги розвиваються швидше, ніж будь-коли раніше. З одного боку це виклик, а з іншого – можливість переосмислення системи менеджменту персоналу, талантів та організаційної практики. Можливість створювати платформи, процеси та інструменти, які продовжують розвиватися та зберігати свою цінність у часі.

Трансформація системи менеджменту багатонаціональних компаній має включати такі складові елементи:

Розбудова «компанії майбутнього». Спостерігається підвищена зацікавленість керівників до побудови так званої «компанії майбутнього» – високоефективної організації, що діє як уповноважена мережа та координується через культуру, інформаційні системи та мобільність талантів. Менеджмент такої компанії зосереджений на переробці системи організації, активно вивчаючи та розробляючи нові моделі. БНП не тільки розробляють, але і створюють цю нову організацію. Високий рівень зацікавленості менеджменту компаній у побудові «компанії майбутнього» свідчить про перехід від розробки нової організації до активного створення екосистем та мереж організації.

Безперервне навчання. Компанії заохочують працівників до постійного навчального досвіду, який дозволяє співробітникам швидко, легко та на власних умовах розвивати навички. У провідних БНП відділи людських ресурсів допомагають працівникам зростати, підвищуючи свій потенціал, отримуючи нові навички. Впровадження нових моделей навчання, з одного боку, нівелює традиційне поняття кар'єри, а з іншого боку знижує цінність традиційних навичок, що є критичним для організації XXI ст.

Пошук та заохочення талантів. В сучасному прозорому цифровому просторі рекрутинговий бренд компанії має бути як впізнаваним, так і привабливим, оскільки роботодавці частіше конкурують за працівника, а не навпаки. Тому компанії інтенсивно керують своєю системою рекрутингу, розробляючи корпоративний бренд зайнятості, який може притягнути кандидатів до них [18].

Імідж роботодавця. Концепція мотивації працівників часто плутається



із задоволенням або щастям, але справжнє визначення є більш глибоким у змісті. Мотивація працівників визначається як «рівень психологічного інвестування співробітника в їх організацію». Високий рівень мотивації персоналу БНП визначається за таких умов:

- працівники скажуть позитивні речі про свою організацію та виступають як захисники;
- працівники мають намір тривалий час залишатися в їх організації;
- працівники мотивовані прагнути докласти всіх зусиль, щоб допомогти організації досягти успіху [3].

Менеджмент ефективності. В умовах активізації процесів соціокультурної глобалізації, БНП не можуть існувати відокремлено від соціуму, сучасні компанії стають більш орієнтованими на команду, менеджмент ефективності також трансформується від фокусу лише на індивідуальних досягненнях працівника до оцінки його внеску у команду та вплив команди на досягнення загальних бізнес-цілей [19]. Мета менеджменту ефективності трансформується з підвищення продуктивності окремого працівника до покращення результатів роботи команди. Якщо команда виграє, працівник виграє. Якщо команда виграє, компанія виграє.

Неприйнятність лідерства. Компанії трансформують традиційні організаційні ієрархії, розширюючи можливості нового типу лідерів, які можуть діяти у мережі, що швидко змінюється. В умовах трансформаційних перетворень глобальної системи менеджменту лідери мають думати, діяти та реагувати по-новому, щоб бути здатними зробити свою компанію конкурентоспроможною у новому цифрову світі.

Цифровий менеджмент персоналу. Оскільки компанії стають мережами, а база працівників стає одночасно старшою та молодшою, нові практичні підходи потрібні в кожному кадровому секторі. Компанії часто використовують хакатони, швидкі проектні групи та «мінімально життєздатні продукти» для розробки пілотних програм з управління персоналом [20]. Наприклад, компанія IBM виконує перехід на цифровий менеджмент персоналу, використовуючи різноманітні експерименти для створення нових цифрових HR-рішень. Після роботи хакатона, співробітники компанії впровадили процес керування продуктивністю, створивши Checkpoint, новий процес зворотного зв'язку, який різко збільшує взаємодію, мотивацію та управління цілями [21].

Аналіз людського капіталу. Аналітика тепер стає важливою частиною високопродуктивного найму персоналу. Компанії використовують дані інтерв'ю, ретельний аналіз мови посадового листування та персональні дані кандидата на посаду для зменшення несвідомої упередженості при підборі кадрів. Нові інструменти, які враховують соціальні та місцеві дані найму, допомагають компаніям ідентифікувати людей, які «ймовірно шукатимуть нові робочі місця» задовго до того, як до них навіть наблизиться конкуренти [22].

Розмаїття та інтеграція. Незважаючи на спроби інтегрування шляхом навчання та соціальних активностей, залишається проблема розмаїття та кооперації працівників, що є складним питанням для багатьох БНП. Процеси інклюзії в компанії стають важливими для залучення талановитих кадрів та формування корпоративного бренду зайнятості компанії. Багато організацій працюють в умовах високої прозорості, яку вимагають працівники. Компанії повинні узгоджувати свій підхід з очікуваннями молодого покоління, або вони, ймовірно, втратять талановиті кадри.

Розширення робочої сили, роботи та штучний інтелект. Робототехніка, штучний інтелект, сенсори та когнітивні обчислення стали провідним трендом в умовах економіки знань, що формується. Компанії повинні враховувати, що їх робоча сила - це не лише працівники у штаті, але й мають бути включені фрілансери та короткострокові контрактні працівники. Крім того, до «працівників» можна віднести машини та програмне забезпечення. Разом ці тенденції призведуть до переформатування майже кожного робочого місця, так само як формування свідомлення щодо планування робочої сили та характеру роботи. Ці зміни вже відбуваються: станом на 2017 р. 41 % міжнародних компаній впровадили чи зробили значний прогрес у впровадженні когнітивних технологій та штучного інтелекту, а ще 35 % звітують про впровадження пілотних програм [23].

Трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу багатонаціональних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, а також підвищенням значущості людського фактору для утримання позицій на світовій арені.

Оскільки людський фактор, його наявність, якість та вартість є визначальними як при побудові нового бізнесу так і при форматуванні старого, серед трендів трансформації системи менеджменту багатонаціональних компаній, провідне місце займає пошук талантів, їх залучення та утримання, мотивація персоналу, формування нового типу лідерів та побудова корпоративного бренду зайнятості.

Аналіз практики реалізації стратегій БНП дозволяє зробити висновок, що людський фактор, його наявність, якість та вартість є визначальними як при побудові нового бізнесу так і при форматуванні старого, серед трендів трансформації системи менеджменту багатонаціональних компаній, провідне місце займає пошук талантів, їх залучення та утримання, мотивація персоналу, формування нового типу лідерів та побудова корпоративного бренду зайнятості.

## Список використаних джерел

1. Zorska A. Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej, Варшава : PWN, 1998. с. 148.
2. Rosińska M. Klima E. *Transnational Corporations Strategies of*

*Expansion*; [w:] Żołądkiewicz K; Michałowski T. (ed.); Meeting Global Challenges; Working Papers Institute of International Business University of Gdańsk No 25; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Sopot 2008. S. 299–308.

3. Buckley P., Casson M. The Economic Theory of the Multinational Enterprise. New York: St. Martin's Press, 1985. – 235 p.; Buckley P., Casson M. Models of the Multinational Enterprise / P. Buckley, M. Casson. *Journal of International Business Studies*. 1998. Vol. 29. № 1.

4. Орехова Т. В., Макогон Ю. В. Глобализация и Украина в мировой экономике: учебник. Донецк : Альфа-пресс, 2005. 400 с.

5. Caves R. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge : Cambridge University press, 1982. 346 p.

6. Gleg J. *Multinational Enterprises and World Competition: Comparative Study of the USA, Japan, the UK, Sweden and West Germany* - University of Reading European and International Studies, 1987. – 206 p.

7. Dunning J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. London, 1999.

8. Rosińska M. Klima E. *Transnational Corporations Strategies of Expansion*; [w:] Żołądkiewicz K; Michałowski T. (ed.); Meeting Global Challenges; Working Papers Institute of International Business University of Gdańsk No 25; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego; Sopot 2008. S. 299–308.

9. *Multinational enterprises and global value chains: New Insights on the tradeinvestment Nexus* Koen De Backer Isabelle Desnoyers-James Sébastien Miroudot Ming Ye Davide Rigo.

10. ZeVerge official database and site. Apple says it's now powered by 100 percent renewable energy worldwide. The Verge. 2018. URL : <https://www.theverge.com/2018/4/9/17216656/apple-renewable-energy-worldwide-climate-change> (дата доступу: 01.02.2019).

11. Microsoft doesn't need Windows anymore. URL: <http://www.computerworld.com/article/3041378/microsoft-windows/microsoft-doesn-t-need-windows-anymore.html>.

12. ZeAlphabet. Forbes визначив кращих роботодавців світу, URL : <http://verelq.am/ru/node/37264>

13. Майбутнє галузей: порушення кордонів. URL : <https://www.pwc.com>

14. Звіти компаній Walmart, Amazon та Alibaba Group.

15. Офіційний сайт Міжнародної федерації робототехніки. URL : <https://ifr.org/>

16. World Investment Report 2017. URL : <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1782>

17. Bersin J., Rahnama A. The organization of the future: Arriving now. URL : <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital->

trends/2017/organization-of-the-future.html

18. Johnson D. Applying the career management framework. Bersin by Deloitte, 2016.

19. Cline B., Brady M. The augmented workforce. *KPMG*. 2015. URL : <https://home.kpmg/1v/en/home/insights/2018/09/augmented-workforce-fs.html>.

20. Johnson D. Applying the career management framework. Bersin by Deloitte, 2016.

21. Zillman C. IBM is blowing up its annual performance review. *Fortune*. URL : <http://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/>

22. Enterprise solutions. URL : <https://www.hiqlabs.com/solutions/>

23. Schwab K Future of Jobs Survey 2018. *World Economic Forum*. URL : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf).

## **Формування систем крос-культурного менеджменту в багатонаціональних підприємствах**

*Євген Панченко*

### **Вплив крос-культурних відносин на міжнародний бізнес**

Крос-культурні взаємовідносини між персоналом багатонаціональних підприємств все в більшій мірі впливають на ефективність їх діяльності. Це положення в умовах глобалізації є загальновідомим не лише для дослідників організаційної поведінки, а й для керівників БНП. Однак, ця істина має занадто загальний характер, а виявити зв'язок між крос-культурними відносинами в компанії та продуктивністю (або ж збитковістю) в діяльності менеджерів досить складно. Звідси і недооцінка будь-яких компаній, насамперед глобальних БНП, які відіграють все більш значну роль у розвитку світової економіки. В цьому зв'язку наведемо декілька типових прикладів, що переконливо свідчать про зв'язок крос-культурних відмінностей в міжнародних компаніях та їх позиціями на світових ринках. Ці приклади віддзеркалюють різні аспекти бізнесу: інноваційну діяльність, міжнародні злиття, фінанси.

Ефективність крос-культурних відносин в сфері інновацій проілюструємо досвідом однієї з провідних автомобільних корпорацій – «Форд мотор компанії». Після приходу до керівництва компанією в 2001 році Білла Форда – правнука легендарного засновника «Форда», зазначена корпорація широко використовує такий управлінський інструмент як крос-культурні команди менеджерів, до складу яких входять вихідці із різних

країн світу. Ці команди розв'язують проблеми якості продукції, ефективності виробництва, створення і освоєння нового складного устаткування і сучасних технологій шляхом використання різних типів мислення та комунікацій, які притаманні конкретним національним культурам працівників, що входять до складу цих команд. Ці команди відіграли ключову роль у створенні нових моделей автомобілів гібридного типу з високими екологічними характеристиками в контексті нової стратегії компанії «Freestyle». В 2003–2007 рр. творча команда з представників різних підрозділів у складі 50 осіб семи національностей протягом шестимісячного мозкового штурму у вигляді всесвітнього турне проаналізувала досягнення конкурентів і розробила рішення, що дозволили скоротити термін проектування з п'яти років до трьох. Зокрема, німецьким членам команди вдалось після глибокого осмислення особливостей кабриолету «Мерседес-Бенц» запропонувати рішення, яке забезпечило таку ж саму неперевершену плавність ходу і в той же час відповідало вимогам патентної чистоти. Японським учасникам команди вдалось істотно знизити виробничі витрати на основі опанування досвіду «Тойоти» [1, с. 313–320].

Інший приклад злиття корпорацій «Крайслер» (США) та «Даймлер Бенц» (ФРН) в 1998 році, навпаки, свідчить про втрати компаній внаслідок ігнорування крос-культурних факторів. Ось які висновки в цьому зв'язку було зроблено популярним виданням «The Economist» через рік [2]:

- талановиті менеджери «Крайслер» почали покидати компанію і переходити до «Форд» чи «Дженерал Моторз»;
- виникла серйозна проблема розміщення загальної штаб-квартири у Штутгарті чи Детройті;
- наявність різних стилів проведення нарад: перед важливими зустрічами німецькі менеджери прочитували 50 сторінкові документи, а їх американські колеги віддавали перевагу живим дискусіям;
- суттєво відрізнявся і стиль менеджменту на нижніх рівнях, зокрема у питаннях звітності (німці невідкладно вивчали звіти своїх підлеглих, а американці намагались відкласти цю роботу «на потім»);
- між дизайнерами компаній не вдалось налагодити плідну співпрацю: кожна компанія ретельно зберігати у секреті свої напрацювання;
- американські менеджери були обурені просуванням німецьких управляючих на вищі керівні посади в «Крайслер», яка відіграла важливу роль у перемозі союзників над Німеччиною у другій світовій війні, оскільки випускала танки та іншу військову техніку.

Цілком зрозуміло, що зазначене злиття не дало очікуваних результатів із-за ігнорування крос-культурних відмінностей, а навпаки погіршило стан «Крайслер» та «Даймлер». Поставлена перед злиттям ціль – стати світовою автомобільною компанією № 1 – так і залишилась недосяжною. Капіталізація «Даймлер-Крайслер» знизилась із 84 млрд. дол. США в 1998 році до 39 млрд. у 2000 році, тобто менше ніж однієї «Крайслер до злиття

(36 млрд.). Збитки «Крайслер» у 2001 році становили понад 2 млрд. дол. США. Вся проблема полягала у відмінності корпоративних культур учасників злиття, яким були притаманні вагомні національні відмінності. За образним висловлюванням відомого дослідника міжнародних злиттів В. Холстейна: «Німецький інстинкт стоїть на стороні ієрархії, порядку, планування. Crysler, навпаки, була відома своїми нестримними творчими засадами» [3, с. 122, 132].

Ще один приклад торкається фінансової сфери, яка на перший погляд, має справу із валютними курсами, а не крос-культурними відмінностями. Мова йде про іноземні запозичення українськими компаніями коштів шляхом розміщення своїх цінних паперів на зарубіжних фондових ринках – ІРО. Лідером серед вітчизняних учасників цього процесу є відома гірничодобувна компанія «Феррекспо», якій у співпраці з ІР Morgan Cazenove та Deutsche Bank вдалось у 2007 році розмістити на Лондонській фондовій біржі 26% пакет своїх акцій і залучити 420 млн. дол. США інвестицій [4].

Цілком зрозуміло, що зарубіжні інвестори делегували до менеджменту своїх представників: на посаду виконавчого директора Марка Оппенгеймера, а директора з розвитку – Дениса Макштейна, які звикли до прозорості і відповідальності у своїй діяльності. Звичайно після отримання інвестицій у лютому 2008 року «Феррекспо» оголосила про свої наміри залучити протягом десяти років на Полтавський ГЗК (Єристовське та Біланівське родовища) до 4 млрд. дол. коштів і відповідного нарощування обсягів виробництва окатишів з 9 млн. тон до 32 млн. тон. Окрім того було заплановано будівництво меткомбінату «Ворскласталь», прокатних потужностей в Угорщині, залізорудної шахти в Кіровоградській області, порту в Донузлаві. Однак згодом рада директорів «Феррекспо» зупинила реалізацію цих проектів, фактично відмовившись від своїх інвестиційних зобов'язань, які були оприлюднені при розміщенні ІРО в Лондоні. В рахунок погашення поточних боргових зобов'язань 20,8% акцій компанії у жовтні 2008 року було продано стороннім інвесторам. Варто відзначити і оцінку інвестиційною компанією «Сократ» непрозорості фінансових потоків «Феррекспо». З урахуванням заміни виконавчого директора компанії іноземні керівники подали у відставку і продали основну частку своїх акцій [5]. Звичайно цей приклад свідчить про антагонізм вітчизняної і європейської культур менеджменту, в результаті якого західні топ-менеджери залишають компанію, що в свою чергу породжує песимізм іноземних інвесторів. Отже і фінансовий менеджмент вітчизняних компаній міжнародного спрямування знаходиться під впливом крос-культурних факторів, що і потребує їх спеціального дослідження.

## Суть крос-культурного менеджменту

Категорія «крос-культурний менеджмент» відноситься до відносно нових управлінських понять. Спеціальні праці з цієї тематики були видані в основному наприкінці минулого та на початку нинішнього століття. Найчастіше це пов'язується із дослідниками ділових культур різних країн, зокрема Н. Адлер, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса, С. Шмідта і т.і. Термін «крос-культурний менеджмент» віддзеркалює особливості менеджменту в різних країнах, взаємодію національних культур в рамках глобальних корпорацій. Пітеру Друкеру належить вичерпне розуміння крос-культурного менеджменту як виявлення елементів власної традиції країни, історії і культури, які можна використовувати у менеджменті [6, с. 29]. Це положення він сформулював в одній із своїх класичних праць «Практика менеджменту», виданої в 1952 році. Однак найбільш поширеним в сучасних умовах є визначення крос-культурного менеджменту, яке запропонував професор порівняльного та міжнародного менеджменту Ноттінгемської школи бізнесу (Велика Британія) Найджел Холден. На його думку, це «галузь інтернаціонального менеджменту, завданням якого є сприяння продуктивній взаємодії, навчанню і керівництва цими процесами. Така робота здійснюється в сфері контактів, де знання, цінності і досвід втілюються в мультикультурні продукти діяльності. крос-культурний менеджмент – це також і дослідження процесів створення, еволюція і управління «фузіями» або «сплавами культурного розмаїття» стосовно політики організації, її стратегії і досягнень» [7].

Що стосується поняття «порівняльний менеджмент», то воно віддзеркалює емпіричний матеріал специфічних спостережень конкретних національних управлінських культур, з певними кількісними і якісними характеристиками цих культур, знання яких дозволяє менеджерам-практикам формувати раціональні відносини з носіями інших культур. Таким чином, порівняльний менеджмент являє собою фактологічну базу крос-культурного менеджменту, склад, структура і обсяг якої залежить від методики та масштабів проведених емпіричних досліджень. Про найбільш відомі подібні дослідження Г. Хофстеде та Ф. Тромпенаарса мова буде йти далі.

Змістовна проблема крос-культурного менеджменту виглядає дещо складнішою. Вона полягає у співвідношенні крос-культурного та міжнародного менеджменту, який являє собою управлінську діяльність у багатонаціональних і глобальних корпораціях. В цьому зв'язку важливо виділити два підходи: широкий та вузький.

При широкому підході до розуміння крос-культурного менеджменту його зміст ототожнюється із міжнародним менеджментом у цілому. В цьому випадку всі проблеми управління глобальними корпораціями зводяться до врегулювання міжкультурних взаємодій між носіями різних національних



культур в процесі виконання функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, комунікації, керівництва, контролю і т.і. На наш погляд, такий підхід є дещо спрощеним. По-перше, міжнародні компанії виникли значно раніше ніж були розроблені виміри управлінських національних культур. Тому в історичному контексті, як це буде показано в подальшому, міжнародний менеджмент функціонував в дещо збідненому варіанті, ігноруючи крос-культурні аспекти.

По-друге, культурні відмінності між працівниками глобальних корпорацій є важливою, однак далеко не єдиною основою виникнення специфічного виду управлінської діяльності – міжнародного менеджменту.

Суть крос-культурного менеджменту дослідниками і менеджерами практиками розуміється однаково і полягає у поєднанні в управлінській практиці різних національних культур і шкіл менеджменту. Насамперед мова йде про взаємодію культур материнської та приймаючих країн, які уособлюють штаб-квартира та зарубіжні відділення БНП. Відмінності у поглядах та непорозуміння в практиці виникають при виборі концепцій та інструментів міжкультурних ділових відносин. Практика міжнародного менеджменту випрацювала чимало таких концепцій, кожна з яких має свої сильні і слабкі сторони, а відповідно і сфери застосування. Для узагальнення особливостей кожної з них, розглянемо їх в контексті історичного розвитку, зважаючи на можливість і доцільність будь-якої з відомих концепцій в сучасних умовах діяльності глобальних корпорацій незалежно від часу виникнення цих концепцій та інструментів.

## **Еволюція концепцій крос-культурного менеджменту**

Формування будь-яких теорій міжнародного бізнесу, в тому числі і концепцій крос-культурного менеджменту, прийнято розглядати в літературі після XV століття, коли географічні відкриття і розвиток мореплавства сприяли перетворенню зарубіжних операцій у вагомий фактор економічного розвитку метрополій. Саме після 1500 року послідовно склались п'ять основних концепцій крос-культурного менеджменту: колоніальна, кадрова, поведінкова, ціннісна та когнітивна.

Центральною ідеєю колоніальної концепції крос-культурного менеджменту було ігнорування місцевої культури, яка вважалась другосортною чи навіть дикою. Можна пов'язувати цю ідею із біблейською заповіддю, яку виражено у книзі пророка Іезекіїля (глава 11, вірш 12), в якій іудеям докоряється пристосування до звичаїв народів, що оточували їх у вигнанні. Остатнє є порушенням заповідей. А оскільки колоніальна концепція була притаманна не лише індивідуальним підприємцям міжнародного торгового спрямування, а й релігійним місіонерам, які також представляли інтереси метрополій, то виконання заповідей ретельно відстежувалось.

Наступною була кадрова концепція крос-культурного менеджменту, яка полягала в певному врахуванні особливостей місцевих кадрів, що відігравали все більш значну роль у функціонуванні зарубіжних відділень. Спочатку це стосувалось опанування туземним персоналом робочих навичок, щоб не завозити персонал із метрополій, а згодом і менеджерів нижнього рівня. І хоча місцевий менеджмент ґрунтувався на експансії національних управлінських концепцій країн-метрополій до приймаючих країн, які переважно зберігали статус колоніальних, розглянута концепція дозволяла поступово створювати і нарощувати власний інтелектуальний потенціал.

Кадрова концепція крос-культурного менеджменту не вичерпала свого потенціалу і до теперішнього часу, в тому числі для України. Адже чимало менеджерів-практиків і студентів вищих навчальних закладів отримують освіту та підвищують свою ділову кваліфікацію у провідних західних університетах. Створення провідними глобальними корпораціями своїх відділень в Україні, здійснення міжнародних злиттів та поглинань за участю вітчизняних суб'єктів господарювання постійно розширюють ці можливості і на початку XXI століття.

Інші концепції крос-культурного менеджменту: поведінкова, ціннісна та когнітивна мають дві суттєві особливості. По-перше, вони є набагато складнішими, ніж попередні, а тому мають чимало варіантів і відповідно авторів, що представляють різні національні школи менеджменту. По-друге, зазначені концепції після своєї появи в якості наукових розробок та управлінських інструментів в різні періоди зберігають своє значення і дотепер, конкуруючи між собою. Більш того, варіанти кожної концепції виникали в різні періоди, відстань між якими становила декілька десятків років. Тому у сучасних практиків міжнародного менеджменту та науковців-культурологів є широкі можливості вибирати і застосовувати будь-яку комбінацію зазначених концепцій та варіантів. Адже єдиного найкращого шляху у менеджменті (*the one best way*), як вважали класики наукової школи Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль і ін., не існує. Навпаки підтверджується варіативний «закон ситуації», який сформулювала М. Ф. Паркер в 1924 році, хоча він був незрозумілим її колегам-сучасникам і практично невідомим для вітчизняних фахівців сьогодні, хоча і виглядає напрочуд коротким і простим. Згідно «закону ситуації» (*the law of situation*) «менеджери повинні аналізувати унікальні обставини, в яких діють їх організації, і застосовувати такі управлінські концепції, які якнайкраще відповідають цим обставинам» [8, с. 22]. Для крос-культурного менеджменту цей закон вельми актуальним, оскільки культурні характеристики кожного колективу є виключно унікальними, а тому використання певних концепцій повинно бути надзвичайно виваженим.

Поведінкова концепція крос-культурного менеджменту ґрунтується на виявленні особливостей управлінської діяльності в рамках кожної

національної культури та раціонального поєднання діяльності менеджерів, що належать до різних національних культур менеджменту і співпрацюють в глобальних корпораціях. З одного боку ця концепція вимагає усвідомлення об'єктивних культурних відмінностей в управлінській діяльності, а з іншого боку, уникнення конфліктів між менеджерами внаслідок зазначених відмінностей, використання кращого досвіду кожної культури. Чи не найпереконливішим прикладом реалізації цієї концепції є створення спільними зусиллями американських дослідників Е. Демінга та У. Шухарта та їх японських колег К. Ісікави, Г. Тагуті разом з промисловими підприємствами так званих «Тотальних систем управління якістю» (Total Quality Management)

Заслуговує на увагу гібридний варіант поведінкової концепції крос-культурного менеджменту, обґрунтований У. Оучі у своїй відомій теорії Z. Ідея його розробки полягає у поєднанні кращих рис американських та японських компаній в новому типі американських компаній Z. Характеристики зазначених об'єктів дослідження наводяться в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Основні характеристики гібридного варіанту концепції крос-культурного менеджменту (теорії Z) У.Оучі**

Характеристика	Тип А (американські компанії)	Тип Z (нові американські компанії)	Тип J (японські компанії)
Тривалість роботи співробітника в одній фірмі	Короткострокова	Довгострокова	Довгострокова
Методи прийняття рішень	Індивідуальні	Групові консенсусом	Групові консенсусом
Відповідальність	Індивідуальні	Індивідуальна	Коллективна
Оцінка діяльності і службове просування	Швидкі	Уповільнені	Уповільнені
Контроль	Явний формалізований	Прихований неформалізований, але з чіткими формальними процедурами	Прихований неформалізований
Характер кар'єри	Запланована заздалегідь	Помірно планується	Не планується
Коло інтересів	Вузьке	Широке, включаючи сім'ю	Широке

Джерело: [9, с. 71].

Важливо підкреслити, що запропоновану теорію намагались впровадити у своїй діяльності чимало корпорацій в США і Західній Європі. Найбільш відомим є створення двома автомобільними корпораціями «Дженерал Моторз і «Тойота» спільного підприємства MUMNI (New United Motor Manufacturing Inc.) в м. Фрімонт (США) з метою перевірки можливостей використання виробничих методів японської компанії американськими робітниками, які знаходяться під сильним впливом профспілок та американських постачальників. В 1985 році новий завод було введено в дію. Перші декілька тижнів лінії працювали лише по декілька годин на день. Лише через 10 місяців було досягнуто запланованого обсягу випуску продукції. Весь період тривало інтенсивне навчання працівників. Через 5 років підприємство практично досягло рівня виробництва заводів «Тойота» в Японії за якісними і кількісними показниками. І хоча в інших випадках корпораціям «Аф-Бі-Ем», «Х'юлет-Паккард» і ін. цей досвід не був таким успішним, практика доводить можливість створення гібридного варіанту крос-культурного менеджменту.

Ціннісна концепція крос-культурного менеджменту ґрунтується на кількісному визначенні відмінностей обраних характеристик (цінностей) ділових національних культур і врахування цих відмінностей у взаємодії їх носіїв в процесі управління глобальними корпораціями. Основою цієї концепції є порівняльний менеджмент у вигляді результатів емпіричних досліджень, що відповідають вимогам репрезентативності проведених спостережень. Найбільш відомими варіантами цієї концепції є розробки Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса та проект GLOBE.

Г. Хофстеде – голландський дослідник, засновник і перший директор Інституту досліджень крос-культурного співробітництва (м. Маастрихт) за часів своєї роботи в департаменті управління персоналом корпорації «Ай-Бі-Ем» провів перші і наймасштабніші в історії міжнародного менеджменту крос-культурні дослідження. В 1968 та 1972 роках було опитано понад 88 тисяч працівників цієї компанії 50 професій 56 національностей в 72 країнах світу. 116 тисяч анкет були підготовлені 20 мовами і містили близько 150 питань. Шляхом використання методу теоретичної релевантності та статистичного зв'язку було виявлено чотири виміри (фактори) ділової національної культури, або цінностей, що справляли вирішальний вплив як на взаємовідносини між організаціями, так і на горизонтальні і вертикальні стосунки між працівниками глобальної корпорації. У складі цих цінностей в першому дослідженні виявились: дистанціювання влади, відношення до невизначеності, співвідношення між індивідуалізмом та колективізмом, гендерні характеристики. В другому дослідженні було додано п'ятий вимір – часова орієнтація: довгострокова чи короткострокова. Для деяких із країн зазначені показники наведені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

**Культурні виміри деяких країн за результатами досліджень  
Г. Хофстеде (100 - найвищий рівень, 2 найнижчий рівень)**

Кластери, країни	Владна дистан- ція	Уник- нення ризик	Індиві- дуалізм	Маску- налізм	Довго- строкова орієн- тація
<i>Англосаксонський</i>					
Великобританія	21	12	96	84	27
США	30	21	100	74	35
<i>Арабський</i>					
Арабські країни	89	51	52	58	н/д
<i>Далекосхідний</i>					
Китай	89	44	39	54	100
<i>Німецький</i>					
Німеччина	21	47	74	84	48
Австрія	2	56	68	98	н/д
<i>Латиноамериканський</i>					
Венесуела	92	61	8	96	н/д
<i>Латино-європейський</i>					
Франція	73	78	82	35	н/д
Італія	38	58	89	93	н/д
Іспанія	43	78	64	31	н/д
<i>Близькосхідний</i>					
Греція	50	100	45	67	н/д
<i>Північний</i>					
Швеція	12	8	82	2	58
<i>Незалежний</i>					
Бразилія	75	61	52	51	81
Індія	82	17	62	63	71
Ізраїль	4	66	66	47	н/д
Японія	32	89	55	100	н/д

Джерело: [10, с. 65].

Близькі за показниками культури об'єднані в кластери. Зважаючи на перебування країни в одному чи різних кластерах можна робити висновки про більші чи менші крос-культурні відмінності працівників і менеджерів різних країн. Хоча за період, що пройшов після проведених досліджень, уподобання представників різних культур змінились, отримані результати і дотепер зберігають своє значення, оскільки зазначені зміни не носять принципового характеру.

Подібні дослідження були проведені іншим голландським дослідником Ф. Тромпенаарсом – керівником «Групи міжкультурного

менеджменту», яка має філії в Японії, Сингапурі, Південній Африці, Великобританії та США і функціонує під егідою ООН. Протягом десяти років (1983-1993) представниками цієї групи було опитано понад 15 тис. менеджерів із 28 країн, в кожній з яких число респондентів було не меншим 500 осіб. Цінності кожної культури визначались як уподобання у певній дилемі. Спочатку було виявлено п'ять наступних дилем: індивідуалізм – общинність, універсалізм – спеціалізація, нейтральні – емоційні культури, спеціальні – дифузійні культури, досягнутий – наданий статус. Згодом до цих досліджень приєднався Ч. Хемпден-Тернер і склад дилем дещо змінився за змістом та кількістю і досяг семи: універсалізм-партикуляризм, аналіз - синтез, індивідуалізм – общинність, внутрішня – зовнішня спрямованість, час як послідовність – час як синхронізація, досягнутий статус – наданий статус, рівність – ієрархічність. Розподіл країн по зазначеним дилемам наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

### Результати досліджень Хемпден-Тернера і Тромпенаарса

<b>ДИЛЕМИ</b>	
<u>Універсалізм</u> США, Великобританія, Німеччина, Швеція	<u>Партикуляризм</u> Франція, Японія
<u>Аналіз</u> США, Великобританія, Нідерланди, Швеція	<u>Синтез</u> Франція, Німеччина, Японія
<u>Індивідуалізм</u> США, Великобританія, Нідерланди, Швеція	<u>Общинність</u> Франція, Німеччина, Японія
<u>Внутрішня спрямованість</u> США, Великобританія, Німеччина	<u>Зовнішня спрямованість</u> Швеція, Нідерланди, Франція, Японія
<u>Досягнутий статус</u> США, Великобританія, Швеція, Німеччина, Нідерланди, Японія	<u>Наданий статус</u> Франція
<u>Рівність</u> США, Німеччина, Великобританія, Нідерланди, Швеція	<u>Ієрархічність</u> Франція, Японія
<u>Час як послідовність</u> США, Швеція, Нідерланди, Великобританія, Німеччина	<u>Час як синхронізація</u> Франція, Японія

Джерело: [11, с. 79].

Нарешті третім варіантом ціннісної концепції крос-культурного менеджменту є проект GLOBE (Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness – ефективність глобального лідерства і організаційної поведінки), який виконувався під керівництвом Р. Хауза протягом 1990-2000 рр. До цього проекту було залучено близько 200 дослідників із 60 країн. Вони вивчили крос-культурні аспекти діяльності понад 100 вищих керівників глобальних БНП. Особливості цього проекту полягають у наступному. По-перше, вперше склад великої групи дослідників був багатонаціональним. Тому крос-культурний характер був притаманним не лише об'єкту, а й суб'єкту дослідження. По-друге, в результаті дослідження було запропоновано 9-ти факторну модель культури для основних кластерів, яка є подальшим розвитком моделі Г. Хофстеде. Ця модель наводиться в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

**Модель ділової культури GLOBE**

Кластери	Виконавська орієнтація	Наполегливість	Майбутня орієнтація	Людська орієнтація	Інституціональний колективізм	Груповий колективізм	Гендерний егалітаризм	Дистанція влади	Уникнення ризику
Англосаксонський	3	2	2	2	2	1	2	2	2
Азійсько-конфуціанський	3	2	2	2	3	3	2	2	2
Східноєвропейський	1	3	1	2	2	3	3	2	1
Німецький	3	3	3	1	1	1	2	2	3
Латиноамериканський	1	2	1	2	1	3	2	2	1
Латино-європейський	2	2	2	1	1	2	2	2	2
Близькосхідний	2	2	1	2	2	3	1	2	1
Північноєвропейський	2	1	3	2	3	1	3	1	3
Південна-азійський	2	2	2	3	2	3	2	2	2
Сахаро-африканський	2	2	2	3	2	2	2	2	2

Примітки:

1. Джерело: [12, с. 69].
2. Умовні позначення: 3 – високий, 2 – середній, 1 – низький .

Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту є новітньою, оскільки її оприлюднення відбулось нещодавно її автором професором порівняльного та міжнародного менеджменту Ноттінгемської школи бізнесу (Великобританії) Н. Холденом, який видав у 2002 році свою працю. Цікаво звернути увагу читача на назву роботи мовою оригіналу: «This translation of Cross Cultural Management: A knowledge Management Perspective» (Поступальний розвиток крос-культурного менеджменту: перспектива управління знаннями). Саме на управлінні знаннями робиться наголос в когнітивній концепції менеджменту.

Не менш цікавим є і той факт, що автором новітньої концепції виступає англійський вчений – представник однієї з провідних національних шкіл менеджменту, яка є чи не найстарішою у світі, якщо не зважати на китайську. Англійська школа досліджує крос-культурні управлінські проблеми більш фундаментально ніж американська школа.

В якості методу обґрунтування когнітивної концепції менеджменту використовується соціальний конструктивізм, тобто кейс-метод із глибоким зануренням дослідника в діяльність глобальних БНП. При роботі з ним основна увага приділяється образам (mental representations) професійної і організаційної реальності, що складається в умах менеджерів і описуються мовними засобами, таким чином вони піддаються осмисленню і можуть бути передані іншим людям.

Ключовою ідеєю зазначеної концепції є ідея про те, що крос-культурний менеджмент не можна розглядати як менеджмент культурних відмінностей в їх традиційному розумінні. Його слід розуміти як управлінську діяльність нової геоекономіки (geo-economy), звертаючи особливу увагу на вибудовування глобальних мереж, організаційне понаучування та управління знаннями. Культурні відмінності при такому підході є не перешкодою управлінської діяльності, а навпаки невичерпним ресурсом БНП. Адже завдяки цим відмінностям можна отримувати синергетичний ефект взаємодії фахівців, що належать до різних культур. Центральна задача крос-культурного менеджменту в його когнітивній концепції – сприяння узгодженості дій в роботі, навчанні, контактах, в яких знання, цінності і досвід включаються у спільну мультикультурну діяльність.

Реалізація когнітивної концепції крос-культурного менеджменту в глобальних корпораціях включає три складових. По-перше, об'ємне розуміння культури. По-друге, використання нових форм управління знаннями. По-третє, створення нових технологій крос-культурного менеджменту.

Об'ємне розуміння культури означає поєднання тримірної виміру загальнолюдської (глобальної) культури з тримірним виміром національної культури. Перший аспект пов'язаний із загальновідомою типологією культури, яка включає:



- продукти людської діяльності (артефакти) – видиме обличчя культури, а саме матеріальну культуру, поведінку, мову; їх завжди помітно, хоча і не завжди сприймають;

- цінності, що втілюються у різноманітних соціальних інститутах: сім'ї, віруванні, освіті, політиці і т.і.; вони менш помітні, однак більш усвідомлені;

- аксіоми, тобто твердження, що групуються на істинах, які визначаються членами групи без будь-яких доказів; вони зовсім невидимі, однак не викликають ніяких сумнівів.

Якщо попередні концепції стосуються двох верхніх рівнів (артефакти та цінності), то когнітивна концепція включає до свого складу і використання аксіом.

Другий аспект об'ємного розуміння культури означає поєднання проявів культури на загальнонаціональному та корпоративному рівнях. Схематично це представлено в табл. 6.5, яка віддзеркалює приклад корпорації «Мацушита».

Таблиця 6.5

**Культурні феномени Японії і корпорації «Мацушита»**

<b>Рівень культури</b>	<b>Японія</b>	<b>Корпорація «Мацушита»</b>
Артефакт	Покупець	«Мейші» (візитна картка)
Цінності	Освіта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• служіння суспільству</li> <li>• справедливість і чесність</li> <li>• колективна праця на спільне благо</li> <li>• постійне удосконалення</li> <li>• ввічливість і смиренність</li> <li>• дотримання природних законів</li> <li>• вдячність за благодіяння</li> </ul>
Аксіоми	Почуття обов'язку	Універсальність філософії бізнесу К. Мацуми: «Місія промислового підприємства повинна полягати у подоланні бідності, в позбавленні від страждань суспільства в цілому, в тому, щоб зробити людей багатими».

Джерело: [13, с. 299].

Що стосується удосконалення управління знаннями, то когнітивна концепція крос-культурного менеджменту ґрунтується на наступних принципах.

- знання виникає і перебуває в умах людей;
- спільне використання знань зумовлює довіру;

- сучасні технології менеджменту створюють нові форми когнітивної поведінки;
- обов'язковою є управлінська підтримка і додаткові ресурси;
- ініціативи з використання знань мають розпочинатись із пілотних програм;

- систематична якісна і кількісна оцінка ініціатив;
- систематичне заохочення розвитку творчості.

Серед крос-культурних технологій когнітивної спрямованості, які використовуються глобальними корпораціями, важливо відзначити наступні:

- крос-культурне перенесення знань, цінностей, досвіду;
- спільне крос-культурне навчання;
- вибудова крос-культурних мереж;
- інтерактивна трансляція;
- випрацювання процесуальної компетенції;
- створення атмосфери співробітництва.

Узагальнені характеристики розглянутих концепцій крос-культурного менеджменту наведені в табл. 6.6.

Таблиця 6.6

### Еволюція концепцій крос-культурного менеджменту міжнародних корпорацій

Автори	Ключові ідеї	Основні інструменти
1	2	3
<b>Колоніальна концепція (1500-1900 рр.)</b>		
Пророк Іезекіїль М. Вебер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ігнорування місцевої культури</li> <li>• особиста мотивація у торгівлі колоніальними товарами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нав'язування цінностей країн-метрополій</li> <li>• протестантська етика</li> <li>• урядова підтримка власних підприємців у зарубіжній діяльності</li> </ul>
<b>Кадрова концепція (1900-1945 рр.)</b>		
Р. Робінсон Г. Форд А. Хаммер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування і використання виконавських і управлінських навичок місцевого населення з урахуванням його особливостей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• експансія національних концепцій менеджменту із країн-метрополій до колоній і залежних країн</li> <li>• навчання місцевих робітників і менеджерів нижньої ланки</li> <li>• підготовка туземних менеджерів середньої ланки у метрополіях</li> </ul>

Продовження таблиці 6.6

1	2	3
<b>Поведінкова концепція (1950 – т.ч.)</b>		
К. Ісікава Е. Демінг К. Кунтц У. Оучі Н. Адлер	<ul style="list-style-type: none"> <li>виявлення особливостей поведінки менеджерів, що належать до різних національних культур, та врахування крос-культурних відмінностей у взаємодії їх в глобальних корпораціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>тотальне управління якісь</li> <li>крос-культурні особливості управлінських функцій</li> <li>теорія «Z№</li> <li>моделі міжкультурних переговорів</li> </ul>
<b>Ціннісна концепція (1968 – т.ч.)</b>		
Г. Хофстеде Ф. Тромпенаар Р. Хаус	<ul style="list-style-type: none"> <li>Кількісне визначення крос-культурних відмінностей та їх використання в управлінській діяльності з метою уникнення конфліктів між носіями різних цінностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>класифікація цінностей</li> <li>культурні кластери</li> <li>корпоративні культури</li> <li>моделі культури</li> </ul>
<b>Когнітивна концепція (2002 – т.ч.)</b>		
Н. Холден	<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання крос-культурних відмінностей в якості найважливішого ресурсу нарощування управлінської результативності глобальних корпорацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>крос-культурні команди</li> <li>фасилітатори</li> <li>крос-культурні технології</li> </ul>

Джерело: авторська розробка.

Підсумовуючи дослідження процесу формування крос-культурного менеджменту БНП можна резюмувати:

1. Значення крос-культурних технологій в управлінні глобальними корпораціями зростає. З одного боку виникають нові можливості використання крос-культурних відмінностей як ресурсу підвищення управлінської результативності. З іншого боку крос-культурний менеджмент дозволяє більш послідовно реалізувати творчий потенціал людського фактору.

2. Доцільно посилити увагу економістів-міжнародників до проведення в Україні, насамперед, у відділеннях БНП, досліджень крос-культурних проблем, розв'язання яких дозволить швидше інтегрувати країну у світове середовище бізнесу.

3. Потребує відповідного удосконалення процес навчання економістів-міжнародників в напрямку посилення уваги до крос-культурних технологій

менеджменту БНП. В цьому зв'язку вельми своєчасним виглядає запровадження в ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» міжпредметного тренінгу «Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища [14, с. 64].

## Список використаних джерел

1. Маги Д. Жесткий форд. Билл Форд и битва за возрождение легенды американского автомобилестроения / Д.Маги; пер. с англ. – М.: ООО «ИД Вильямс, 2007.
2. DaimlerChrysler: Crunch time. – The Economist. – 1998. – 25 Sept. – Pp. 91-92.
3. Хартли Р.Ф. Ошибки и успехи менеджмента / Р.Ф.Хартли; пер. с англ. – М.: Поколение, 2007. – 250 с.
4. Кукса В. Это сладкое слово IPO / В.Кукса. – Зеркало недели. – 2007. - № 35. – С. 8.
5. Малинський Г. Уроки економії / Г.Малинський. – Дзеркало тижня. – 2008. - № 41. – С. 10.
6. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
7. Холден, Найджел Дж. Крос-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Найджел Дж. Холден; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 362 с.
8. Certo S., Appelbaum S., Shapiro B. Modern Management in Canada: Quality, Ethics and the Global Environment. Fourth Edition. – Scarborough, Ontario: Prentice Hall Canada Inc, 1993. – 740 pp.
9. Дафт Р. Менеджмент / Р.А.Дафт; пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 832 с.
10. Hofstede Geert. Culture and Organization: software of the Mind. Revised edition. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997. – 420 p.
11. Холден Ф. Библиотека успешного менеджера / Пер. с англ.- М.: НИРРО, 2003. – 340 с.
12. Cullen I.R., Parboteeah K.P. Multinational Management: A Strategic Approach, 4<sup>th</sup> Edition. – Mason, OH: Thomson Higher Education, 2008. – 816 pp.
13. Холден, Найджел Дж. Крос-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. с англ. – м.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.- 384 с. (Англомовне перше видання – 2002 р.)
14. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 191 с.

## **Поліцентризм інвестиційних стратегій БНП**

*Анатолій Поручник*

*Катерина Жиленко*

### **Ціннісна платформа міжнародного бізнесу у глобальну епоху**

Сучасні процеси економічної глобалізації, інтернаціоналізації економічних відносин, особливо ринків, та міжнародної бізнес-діяльності становлять сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених процесів. Формування багатонаціональних підприємств часто називається ключовим чинником формування глобальної економіки [1]. Ці процеси становлять ядро процесу глобальної інтеграції, що призводить до утворення цілісної світової економіки. Імперативами, що визначають утворення та розгортання цих процесів, можна визначити науково-технічний розвиток, який уможливило вільне переміщення факторів виробництва та який спирається на знання, що глобально розподілені зі значною асиметричністю; та еволюційно-ціннісний, який засвідчує перегляд умов розвитку національних економік, міжнародних економічних відносин, ринків та світового господарства на якісно новій, глобальній парадигмі, в основі якої покладено лібералізацію економічних відносин, права та свободи економічних агентів. Крім того, до того ж рівня важливості слід віднести суперечність між розвитком на основі об'єктивних економічних законів, явищ та процесів (зокрема, поглиблення суспільного поділу праці та його найвищого рівня – міжнародного, й

успішності виробництва) та суб'єктивним впливом окремих учасників МЕВ та світової економіки, що зменшує рівень передбачуваності міжнародних економічних відносин та діяльності. Разом з тим, слід враховувати діалектичність розвитку глобального суспільства, як громади, якій притаманні великі диспропорції та різноманіття рівнів, форм, механізмів та інструментів забезпечення інтересів та реалізації місії.

Слід пам'ятати, що імператив, як категорія, була введена у науковий обіг І. Кантом у праці «Критика чистого розуму» як загальні правила, норми на протиположності особистому баченню, що вказує на існування вимог вищого характеру. Об'єктивні чинники, процеси та явища, на протиположності суб'єктивним поглядам, реакціям та діям, є саме тим, знання про яке намагаються отримати більшість науковців, теоретиків та дослідників. Тож знання про об'єктивні закономірності розвитку міжнародної бізнес-діяльності, як економічної глобалізації, інтернаціоналізації економічних відносин є активом, який прагнуть отримати суб'єкти МЕВ з метою отримання переваги, максимізації результативності міжнародної діяльності та відносин, у які вони вступають з іншими суб'єктами.

З іншого боку, В. Робінсон в результаті аналізу трьох вимірів: теорії відносної переваги, теорії циклу продукту та теорії транзакційної вартості виділив чотири глобальні імперативи розвитку міжнародного бізнесу. Ними є глобальний ринок, глобальні переваги, глобальні технології, глобальна конкуренція [2].

Багатонаціональні підприємства у своєму розвитку відчувають домінуючий вплив середовища діяльності, закономірності та особливості розвитку якого впливають і на інших суб'єктів світової економічної системи. Вивчення тенденцій розвитку світового господарства має враховувати дослідження закономірностей та особливостей трансформації ролі та місця БНП у них. Доказами актуальності цієї аксіоми нас збагачують відомі захисники глобалізації Гамільтон Л. та Верстер Ф., які визначили три ключові тренди розвитку сучасної глобальної політичної економії, а саме:

- зростання впливу БНП;
- зменшення впливу національних держав;
- перетворення регіонів на нові простори економічної діяльності [3].

Функціонування БНП має як позитивні, так і негативні прояви впливу на національні економіки, тому їх вивчення покликане підвищити рівні взаємної задоволеності ключових стейкхолдерів, що особливо актуально з точки зору забезпечення сталого розвитку та мінімізації глобальних асиметрій. До неї слід ставитись як до об'єктивного процесу, як і міжнародного поділу праці та успішності виробництва, формою яких виступає БНП.

В цьому плані варто погодитись з науковцями, які доводять можливість використання потенціалу БНП для позитивного впливу на конкурентоспроможність національних економік. Йдеться про те, що такими

умовами є узгодження інтересів держав та БНП, удосконалення інструментів впливу держав на діяльність БНП, створення механізмів державного сприяння міжнародній інтеграції бізнес-діяльності підприємств країни та підвищення їх результативності, формування оптимального рівня відкритості національних економік та готовності до структурних зрушень в умовах глобалізації [4]. До критично важливих завдань держави також слід віднести пріоритетність розвитку внутрішнього ринку, активізації економічної та іншої суспільної діяльності, а не прагнення скористатись можливостями глобального ринку, що має покладатись на плечі підприємницького сектору, зокрема найкрупніших підприємств. Логічна єдність імперативів, детермінант та домінант є на стільки комплексною, що її візуалізація становить креативне завдання, реалізувати яке вдалось на прикладі ключових взаємозв'язків імперативів, детермінант та домінант глобалізації бізнес-діяльності (рис. 7.1). В процесі вивчення концептуальних підходів міжнародної інтеграції бізнес-діяльності виявлено, що на початковому етапі розвитку концепцій БНП різної національної приналежності обумовлено впливом домінанти «диверсифікація країнової структури капіталу БНП з деперсоніфікацією власності». Міжнародний характер діяльності реалізувався, в основному, у збутовій сфері. Під впливом домінанти «просторово-кластерна вертикальна інтеграція суб'єктів міжнародного бізнесу» характер феномену БНП змінився. Провідну роль стали відігравати БНП, до складу яких входили виробничі підприємства, пов'язані єдиним технологічним циклом, однак розміщені в різних країнах.

Вирішальний вплив на формування, становлення, розвиток сучасного міжнародного бізнесу здійснюється інноваційними процесами. До їх реалізації на практиці залучаються як головні фірми, так і відокремлені підрозділи в усьому світі [5]. Вважаємо, що вплив домінанти «формування нових регіональних центрів нагромадження глобального інвестиційного капіталу» обумовив розвиток діджиталізації міжнародних комунікаційних і соціальних мереж, цифрової економіки, міжнародних фінансів, підвищення близькості виробників та споживачів, тощо.

Інвестиції у розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та обчислювальної техніки були на стільки вдалими, що діджиталізація протягом останніх 30-40 років називається детермінуючим фактором розвитку як багатонаціональних бізнес-моделей, так і національних економік. Легкість, з якою уможлиблюється долання відстаней та кордонів в масштабах світової економіки, у сфері е-бізнесу обумовлює доцільність усвідомлення такими компаніями всіх рівнів забезпечення їх конкурентоспроможності. Діджиталізація обумовлює зменшення матеріаломісткості прямих іноземних інвестицій, що знайшло вираження у їх ідентифікації як легких [6]. Особливої актуальності це набуває у галузі електронної комерції, де моделі підприємництва можуть бути досить легко тиражовані в різних країнах світу.

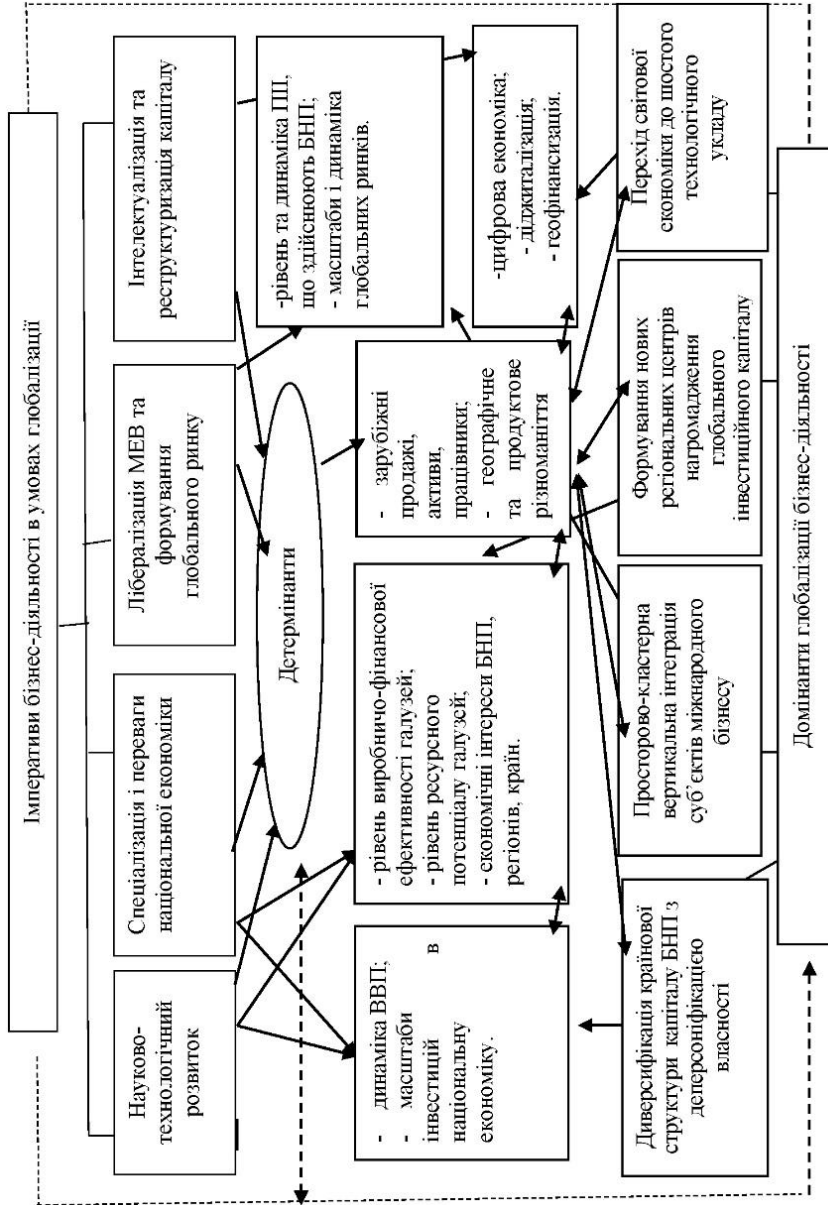


Рис. 7.1. Ключові взаємозв'язки імперативів, детермінант та домінант бізнес-діяльності БНП в умовах глобалізації

Джерело: розроблено автором.



Вважаємо, що найбільш вагомим чинником інтеграції бізнес-діяльності БНП виступають технологічні досягнення, що реалізуються конкретними підприємствами на національному та світовому ринках, та які є джерелом конкурентних переваг компаній-лідерів. Разом з тим, слід усвідомлювати, що одних технологічних зрушень недостатньо, а більш об'єктивно було б розглядати весь комплекс чинників, до яких також відносяться історичні, природні, економічні, політичні, стратегічні, правові, культурні компоненти. Зокрема дослідники звертають увагу на те, що позитивне право має екстернальний вплив на внутрішні правовідносини та, часом, призводить до абсолютної неефективності реалізації фундаментальних прав [7]. У цілому різноманіття аспектів обумовлює доцільність мультидисциплінарних підходів до кращого розуміння явищ та процесів, розв'язання проблем та реагування на виклики глобалізації.

Розвиток діяльності та вплив різноманітних чинників на діяльність БНП слід вивчати та враховувати спираючись на багаторівневість використовуваних підходів. Саме тому ряд дослідників доводять, що аналіз та розвиток бізнес діяльності БНП має розглядатись на таких п'яти рівнях як індивідуальний, організаційний, секторальний, національний та багатонаціональний [8].

Як було окреслено вище, глобальну парадигму глобалізації бізнес-діяльності найбільш рельєфно ідентифікують її ключові виміри (галузево-секторальний та просторово-економічний), форми (виробничо-інвестиційні, інноваційні та фінансово-кредитні), а також інституційно-регуляторна структур та домінуючі типи власності.

Відмінною рисою сучасних БНП є міжнародний характер функціонування не за ознакою походження капіталу, а за географічною ознакою поширення їх діяльності та економічними інтересами в контексті галузевої диференціації, що обумовлено впливом домінанти «формування нових регіональних центрів нагромадження глобального інвестиційного капіталу». Головного значення набуває питання про те, не з яких країн капітал надходить, а куди він спрямований і в розрізі яких галузей. Це підтверджується тим, що переважна більшість сучасних БНП утворені на базі капіталу лише однієї національної приналежності, а зовсім не багатонаціонального капіталу, проте ці підприємства здійснюють свою діяльність саме на багатонаціональній основі.

## **Механізм формування нових регіональних центрів нагромадження глобального інвестиційного капіталу**

Фундаментальні структурні трансформації світогосподарської системи в епоху глобалізації справляють визначальний вплив на усі структурні компоненти і підсистеми фінансово-господарської діяльності

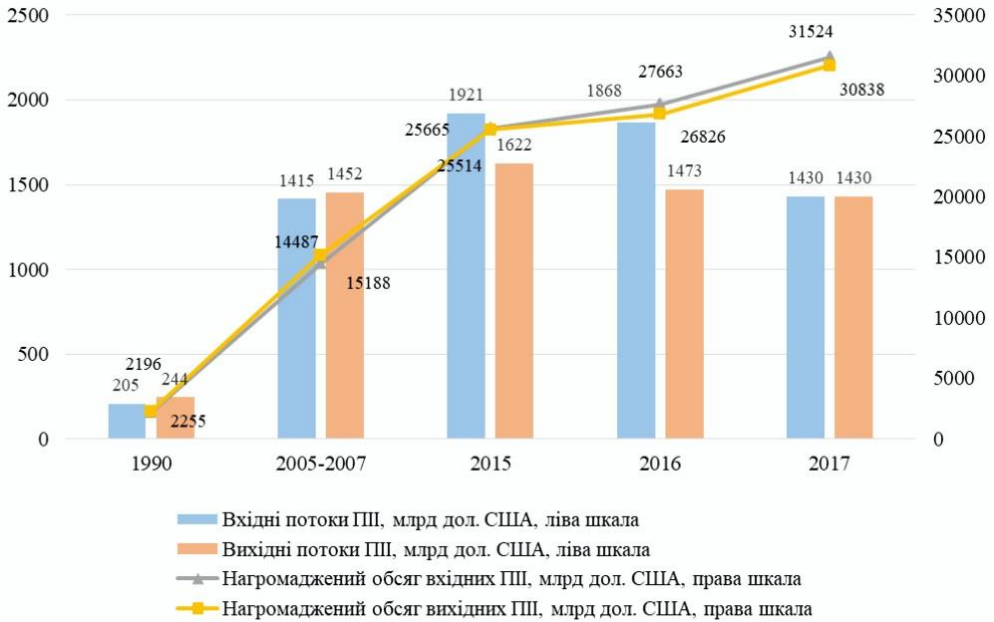
бізнес-структур корпоративного сектору та пов'язані з глибинною перебудовою світового відтворювального процесу та зростанням рівня конвергенції національних економічних систем. Матеріальною основою цих процесів є механізми доступу БНП до матеріальних, фінансових й інноваційних ресурсів, ринків збуту й управлінського досвіду приймаючих країн, що реалізуються насамперед каналами їх диверсифікованої інвестиційної діяльності. На сучасному етапі світогосподарського розвитку БНП, володіючи колосальним інвестиційним ресурсом та економічною потужністю, є основним драйвером інтеграції економік приймаючих країн у глобальну економічну систему.

Спонукальними мотивами здійснення БНП зарубіжних вкладень є насамперед їх прагнення до технологічного лідерства, оптимізації розмірів підприємств, зниження собівартості продукції, а також боротьба за нові ринки збуту та доступ до іноземних природних ресурсів. Натомість приймаючим країнам прямі іноземні інвестиції БНП надають доступ до передових технологій, сучасного досвіду управління, не викликаючи при цьому зростання рівня їх заборгованості. Будучи багатогалузевими і вертикально диверсифікованими корпоративними бізнес-структурами, БНП здійснюють свої інвестиційні операції по усьому світу. Підкреслимо, що будь-яка національна економіка, орієнтована на максимальну інтеграцію у світове господарство, завжди має за мету як максимальне залучення капіталу іноземних БНП, так і створення потужних і висококапіталізованих національних підприємств з подальшим їх перетворенням у багатонаціональні фінансово-промислові структури.

Потужний вплив на структурну динаміку інвестиційної діяльності БНП справило зменшення транспортних, інформаційних та комунікаційних послуг, що дало змогу багатьом бізнес-структурам корпоративного сектору ефективно фрагментувати свої виробничі процеси, переносючи їх окремі ланки у ті регіони, що володіють динамічними порівняльними перевагами. Як показують дані, наведені на рис. 7.2, тільки у період 1990-2017 рр. вартісний обсяг вхідних потоків ПІІ БНП збільшився з 205 до 1430 млрд дол. США, вихідні – з 244 до 1430 млрд, нагромаджений обсяг вхідних ПІІ – з 2,2 трлн до 31,5 трлн, а вихідних – з 2,3 до 30,8 трлн відповідно. Своєю чергою, сукупний продаж зарубіжних філій БНП збільшився за вказаний період з 6,8 до 30,8 трлн дол. США, вироблена ними додана вартість – з 1,3 до 7,3 трлн, загальні активи – з 5,9 до 103,4 трлн, а загальна зайнятість – з 27 до 73,2 млн осіб [9].

Загалом же сукупні зарубіжні інвестиції БНП на сьогодні відіграють більш суттєву роль, ніж міжнародна торгівля, оскільки контролюють третину виробничих капіталів приватного сектору усього світу і до 90% прямих іноземних інвестицій. Це свідчить про те, що навіть глобальна економічна криза не змогла зупинити бурхливий розвиток сформованих БНП глобальних ланцюгів доданої вартості, змінивши лише їх галузеву-

секторальні і географічні пріоритети [10]. Якщо ще на початку 2000-х років материнські підрозділи 95% найбільших БНП дислокувались у розвинених державах Заходу, то за збереження нинішніх тенденцій світогосподарського розвитку вже до 2025 р. більше 50% глобальних підприємств з річним оборотом у понад 1 млрд дол. США будуть локалізовані у країнах, що розвиваються [11].



**Рис. 7.2. Головні показники міжнародних інвестиційних операцій БНП у 1990–2017 рр.**

Джерело: побудовано автором за даними: World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies. – UNCTAD, 2018. – Р. 20.

Між тим, сучасні глобальні тренди міжнародної інвестиційної діяльності БНП значною мірою детермінуються сповільненням темпів економічного зростання даної групи держав, зростанням інфляції, вартості праці та політичних ризиків, що на тлі низького рівня розвитку локальної інфраструктури стає причиною високих адміністративних і бюрократичних бар'єрів ведення бізнес-діяльності. Тому на сьогодні спостерігається наростання інвестиційної привабливості розвинутих країн світу. Їх економіки розглядаються в якості об'єктів інвестиційних капіталовкладень БНП в силу наявності висококваліфікованої робочої сили, розвинених ринкових інститутів й інфраструктури, а також містких внутрішніх платоспроможних ринків та високої здатності до інновацій і науково-технологічного обміну.

З другого боку, інтенсифікація міждержавного обміну товарами і послугами, технологіями й інноваційними розробками на тлі дерегулювання світових ринків і фінансових операцій спричиняють динамічне нарощування транскордонного переміщення інвестицій БНП. Це зумовлює таку важливу тенденцію географічної конфігурації міжнародного виробництва як поява якісно нових локальних точок його концентрації, що значною мірою визначає структурну динаміку світового господарства, розвитку міжнародної торгівлі і науково-технологічного обміну. Більше того, на відміну від функціонального розподілу глобального інвестування, сучасний його географічний розподіл відбиває конкурентні переваги розміщення прямих іноземних інвестицій у країнах і регіонах з динамічними порівняльними перевагами. Так, у групі держав, що залучають найбільші обсяги прямих іноземних інвестицій, слід відзначити насамперед США (275 млрд дол. США у 2017 р.), Китай (136 млрд), Гонконг (104 млрд), Бразилія (63 млрд), Сінгапур (62 млрд відповідно) [12].

У сучасних інвестиційних стратегіях БНП яскравого втілення набувають такі тенденції і закономірності процесів інвестиційного глобалізму, як: посилення взаємозв'язку корпоративних інвестиційних стратегій і національних інвестиційних політик приймаючих країн; дедалі більша орієнтація інвестиційних стратегій БНП на розв'язання завдань їх стратегічного розвитку та здобуття конкурентного лідерства у найбільш прибуткових й інноваційно-містких галузях і секторах глобальної економіки. Інвестиційні стратегії БНП, як комплекс довгострокових цілей у сфері капіталовкладень реальних інвестицій та купівлі-продажу фінансових активів з метою розвитку виробництва та оптимізації структури інвестування, значною мірою визначаються структурною динамікою як власне галузевою специфікою функціонування БНП, так і глобальними структурними трансформаціями світового господарства. Не слід скидати з рахунків і діючі на сьогодні міжнародні інвестиційні режими, що спрямовані на координацію позицій країн в інвестиційній сфері, уніфікацію інвестиційних стандартів і забезпечення ефективного контролю за інвестиційними потоками і дотриманням міжнародних норм у реалізації інвестиційних операцій. Саме міжнародні інвестиційні режими дають змогу знівелювати негативний вплив невизначеності у міжнародних інвестиційних відносинах і надати їм більшої стабільності [13] і транспарентності.

Таким чином, в основу глобальної моделі міжнародного бізнесу закладений принцип рівноваги стратегічних інвестиційних інтересів БНП, баланс еволюційно сформованих ними зон глобального економічного впливу, а також націленість на пошук таких альтернативних варіантів реалізації міжнародних операцій, які дали б змогу, з одного боку, максимально повно згармонізувати свої корпоративні інтереси з національними інтересами приймаючих країн, а з другого – знівелювати загрози можливих конфліктів техногенної економічної моделі з іншими

цивілізаційними парадигмами розвитку (неоекономікою та ін.).

Як вищою мірою динамічний і великомасштабний за вартісними обсягами процес, міжнародне інвестування БНП визначальною мірою залежить від локальних факторів інвестиційної привабливості політичного, економічного та соціального характеру. Крім того, важливу роль відіграє також поточна ринкова ситуація у тому чи іншому регіоні, на пряму впливає на застосування БНП тих чи інших методів й інструментів інвестиційної експансії на регіональні ринки та модернізації чи захоплення нових інвестиційних майданчиків з метою нарощування свого інвестиційного ресурсу. Виходячи з цього, можна чітко конкретизувати основні цілі інвестиційних стратегій, що лежать нині у площині розроблення й імплементації конкретних дій і заходів щодо поліпшення інвестиційних параметрів своєї виробничої, збутової, інноваційної та фінансової діяльності з урахуванням існуючих і потенційних умов і обмежень ресурсного характеру. Інвестиційні стратегії конкретизують цілі інвестиційної діяльності БНП, шляхи і механізми їх досягнення на основі вибору конкретних методів, засобів, організаційних механізмів й інструментів ефективного управління процесами формування, розподілу і використання інвестиційних ресурсів [14]. Водночас, інвестиційні стратегії репрезентують один з видів функціональних стратегій БНП, поряд з товарно-ринковими, ресурсними, інноваційними, технологічними і фінансовими стратегіями. При цьому вирішального значення набуває масштабність ухвалюваних БНП управлінських рішень у сфері міжнародної інвестиційної діяльності, що робить їх головними драйверами якісних змін у міжнародній інтеграції виробництва та розбудові міжнародно-інтегрованих мереж міжнародного глобального виробництва.

Великомасштабна за вартісними обсягами і диверсифікована за структурними параметрами інвестиційна діяльність БНП лежить в основі не тільки здобуття ними усталених конкурентних позицій на глобальних ринках як необхідної передумови вертикально інтегрованої міжнародної діяльності, але й підвищення загального рівня ефективності її стратегічного планування. У контексті аналізу структурної динаміки інвестиційної діяльності БНП на найбільшу увагу заслуговують такі репрезентативні показники: дохід від ввезених прямих іноземних інвестицій, їх дохідність, загальний дохід від вивезених ПП та їх дохідність, вартісний обсяг транскордонних злиттів і поглинань, загальний продаж зарубіжних філій БНП, вироблена ними додана вартість, сукупна вартість активів й експорту зарубіжних філій БНП, зайнятість у зарубіжних філіях. Як показують дані, наведені у табл. 7.1, в останнє десятиліття спостерігається чітко виражений тренд щодо наростання асиметрій у динаміці вищезазначених показників за різними групами країн.

Так, за групою розвинених держав загальний дохід БНП від ввезених ПП збільшився у період 2005-2016 рр. з 1 до 1,5 трлн дол. США, дохід від

вивезених ПШ – з 1,1 до 1,4 трлн, вартісний обсяг транскордонних злиттів і поглинань – з 729 до 869 млрд, загальний продаж зарубіжних філій БНП – з 19,9 до 37,6 трлн, додана вартість, вироблена зарубіжними філіями БНП – з 4,6 до 8,4 трлн, сукупні активи зарубіжних філій БНП – з 41,1 до 112,8 трлн, сукупна вартість експорту зарубіжних філій БНП – з 4,9 до 6,8 трлн, а зайнятість у зарубіжних філіях БНП – з 49,5 до 82,1 млн осіб. Натомість за групою постсоціалістичних країн за вказаний період вартісний обсяг транскордонних злиттів і поглинань зменшився з 14 до 11 млрд дол. США, загальний продаж зарубіжних філій БНП – з 1,3 до 1,2 млрд, а сукупна вартість експорту зарубіжних філій БНП – з 34 до 31,6 млрд на тлі незначного абсолютного і відносного приросту інших показників. Подібна ситуація характерна також для країн, що розвиваються, які демонструють з 2005 р. до 2016 р. падіння таких показників як дохід від ввезених ПШ – з 25 до 22,3 млрд дол. США, дохід від вивезених ПШ – з 19 до 18,9 млрд та сукупна вартість експорту зарубіжних філій БНП – з 18 до 17,9 млрд відповідно. Подібна динаміка є свідченням насамперед колосального інвестиційного ресурсу, яким володіють БНП держав-лідерів, та їх незаперечні і недосяжні для БНП інших груп держав конкурентні переваги.

Таблиця 7.1

**Головні показники міжнародної діяльності БНП  
протягом 2005-2016 рр., млрд дол. США**

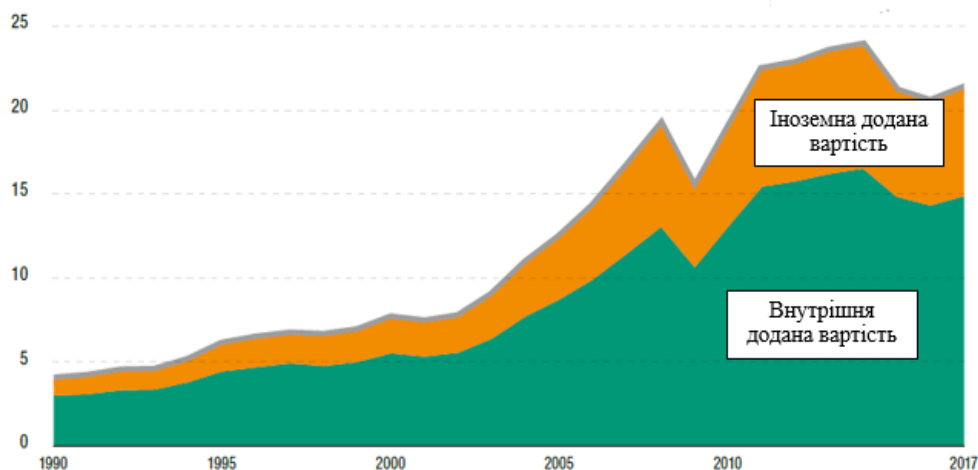
Показники	Роки			
	2005	2009	2012	2016
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Розвинені країни</i>				
Дохід від ввезених ПШ	1025	1632	1480	1511
Дохідність ввезених ПШ	7,3	6,9	6,2	6,0
Дохід від вивезених ПШ	1101	1 533	1382	1376
Дохідність вивезених ПШ	7,5	6,4	5,7	5,5
Вартісний обсяг транскордонних злиттів і поглинань	729	428	735	869
Загальний продаж зарубіжних філій БНП	19973	33 476	36069	37570
Додана вартість, вироблена зарубіжними філіями БНП	4636	7355	8068	8355
Сукупні активи зарубіжних філій БНП	41140	104931	108621	112833
Сукупна вартість експорту зарубіжних філій БНП	4976	7854	6974	6812

Продовження таблиці 7.1

1	2	3	4	5
Зайнятість у зарубіжних філіях БНП (тис осіб)	49478	75565	79817	82140
<i>Постсоціалістичні країни</i>				
Дохід від ввезених ПП	47,0	44,0	50,0	52,0
Дохідність ввезених ПП	1,2	0,9	1,2	1,4
Дохід від вивезених ПП	21,0	18,0	19,0	21,0
Дохідність вивезених ПП	1,2	1,0	1,3	1,3
Вартісний обсяг транскордонних злиттів і поглинань	14,0	9,0	10,0	11,0
Загальний продаж зарубіжних філій БНП	1,3	1,3	1,4	1,2
Додана вартість, вироблена зарубіжними філіями БНП	26,0	29,0	30,1	30,1
Сукупні активи зарубіжних філій БНП	15,0	16,0	16,5	17,1
Сукупна вартість експорту зарубіжних філій БНП	34,0	29,0	31,2	31,6
Зайнятість у зарубіжних філіях БНП (тис осіб)	150,0	150,0	156,0	157,0
<i>Країни, що розвиваються</i>				
Дохід від ввезених ПП	25,0	23,1	19,4	22,3
Дохідність ввезених ПП	1,1	0,7	0,9	1,2
Дохід від вивезених ПП	19,0	17,5	18,1	18,9
Дохідність вивезених ПП	1,0	0,6	0,8	1,1
Вартісний обсяг транскордонних злиттів і поглинань	7,0	9,0	11,0	11,0
Загальний продаж зарубіжних філій БНП	1,4	1,9	2,2	2,9
Додана вартість, вироблена зарубіжними філіями БНП	18,0	17,0	19,0	20,0
Сукупні активи зарубіжних філій БНП	9,0	7,0	11,0	12,0
Сукупна вартість експорту зарубіжних філій БНП	18,0	16,0	17,1	17,9
Зайнятість у зарубіжних філіях БНП (тис осіб)	190,0	193,0	197,0	201,0

Джерело: складено автором на основі [15; 16; 17].

Вагомий зріз міжгалузевих і міжсекторальних диференціацій в інвестиційних стратегіях БНП пов'язаний з їх участю у глобальних ланцюгах доданої вартості. Красномовним свідченням масштабів і результативності реалізації БНП інвестиційних стратегій є динаміка здійснюваної ними географічно-територіальної релокації виробництва. Принагідно особливо відзначити, що в останні тридцять років спостерігається значне зростання частки зарубіжного компоненту у виробництві БНП сукупної доданої вартості. Як показують дані, подані на рис. 3.3, з 1990 р. до 2017 р. вартісний обсяг іноземної доданої вартості у глобальному експорті зріс з 1,3 до понад 7 трлн дол. США, що становить на кінець періоду близько 30% його загальних вартісних обсягів (у тому числі у ЄС – 38%, США – 13%, Японії – 21%, країнах Азії – 31%, Східної і Південно-Східної Азії – 34%, Латинської Америки і Карибського басейну – 20%) [18].



**Рис. 7.3. Вартісний обсяг внутрішньої й іноземної доданої вартості у глобальному експорті у 1990-2017 рр., трлн дол. США [19]**

Даний глобальний тренд відбиває по суті динамічну географічну дисперсію і масштабну за обсягами фрагментацію міжнародного виробництва БНП, що супроводжується стрімкою суб'єктною диверсифікацією зарубіжних контрактних партнерів та їх доволі глибокою інтеграцією у глобальні ланцюги доданої вартості.

Характеризуючи сучасні стратегії БНП в інвестиційній сфері, не можна оминати увагою доволі диференційовані підходи щодо їх включення у глобальні ланцюги доданої вартості, залежно від галузево-секторальної належності, можливостей оптимізації виробничих витрат, доступності локальних виробників напівфабрикатів і комплектувальних та наявності



кінцевих споживачів товарів і послуг. В останні десятиліття спостерігаються глибокі структурні зміни в управлінні глобальними ланцюгами доданої вартості БНП як відображення структурної динаміки їх міжнародних інвестиційних операцій. Йдеться насамперед про їх вихід за організаційні рамки БНП за одночасного збереження за останніми функцій управління і контролю за вартісними ланцюгами [20]. Загальна тенденція корпоративного управління глобальними ланцюгами доданої вартості полягає у відмові БНП від тих виробництв, що генерують незначні обсяги доданої вартості, або не володіють достатніми ресурсними можливостями. Натомість у володіння БНП залишаються ті фрагменти вартісних ланцюгів, що здатні забезпечити їм стратегічний контроль над виробництвом певних груп товарів та оперативне ухвалення управлінських інвестиційних рішень [21]. Саме ці процеси спричиняють глибокі якісні зміни у міжнародній виробничій інтеграції БНП, а отже – у їх корпоративних стратегіях.

## **Стратегічні мотивації та поведінка БНП на глобальних фінансових ринках**

Фінансова глобалізація, як невід’ємний компонент економічного глобалізму, справляє потужний вплив на розвиток світової фінансової системи, яка в останні десятиліття дедалі більшою мірою демонструє самодостатність й автономність, орієнтацію на власну траєкторію розвитку, а також повний відрив від процесів суспільного відтворення та активну участь у формуванні системи віртуальних фінансів.

З 2005 р. до 2015 р. практично за усіма регіонами світу він збільшився у кілька разів, що є підтвердженням стрімкого «розростання» фінансових сегментів національних економік як важливого драйвера їх включення у систему глобальних фінансів. Так, у країнах Азії (за виключенням Японії) питомі обсяги чистих фінансових активів зросли у 4 рази, Східної Європи – майже утричі, Латинської Америки – 1,6 разу, Океанії і Північної Америки – 1,4 разу, Західної Європи – 1,2 разу [22].

Великомасштабний вартісний обсяг транскордонних переміщень світового фінансового капіталу забезпечується насамперед діяльністю фінансових посередників, насамперед тим, що мають високий коефіцієнт фінансового левериджа. Йдеться про те, що подібні посередники у глобальних умовах володіють практично необмеженими можливостями щодо забезпечення як високої ліквідності світових фінансових ринків, так і ефективного ринкового кругообігу фінансового капіталу у національних економіках.

Є всі підстави стверджувати, що умови фінансового глобалізму відкривають БНП безпрецедентні можливості як алокації своїх фінансових ресурсів у масштабі світового господарства, так і їх оперативної

передислокації у територіальному і галузєво-секторальному вимірі. Завдяки цьому у світовому господарстві формується уніфіковане і транспарентне фінансове середовище міжнародної бізнес-діяльності з активним нагромадженням у різних точках і локалах світового господарства глобального фінансового капіталу та значним підвищенням рівня його мобільності. Найбільш красномовним прикладом цього є колосальні масштаби операцій зі спекулятивним капіталом, що демонструють усталену тенденцію до постійного зростання. Якщо у 1990 р. у грошові спекуляції щодня залучалось близько 600 млрд дол. США, то у 2014 р. – понад 8 трлн, що у 40-50 разів перевищує щоденну вартість проданих каналами міжнародної торгівлі товарів і послуг. За наявними оцінками, на кожен долар, який обертається в реальному секторі світової економіки, доводиться до 150 дол. у фінансовій сфері.

Зростання мобільності і масштабності міжнародних фінансових потоків спричиняє яскраво виражений борговий характер світової економіки. Підтвердженням цього є, зокрема, той факт, що державний борг країн ОЕСР вже у середині 1990-х років становив близько 70% їх валового внутрішнього продукту. Водночас заборгованість країн, що розвиваються, досягла у цей період 1,5 трлн дол. США і перейшла в розряд непогашених, а кредитори фактично погодились з нездатністю найбідніших країн планети виконувати свої боргові зобов'язання і приймають у багатьох випадках варіант прямого списання боргів.

Таким чином, фінансова глобалізація справляє потужний трансформаційний вплив на механізми взаємодії економічних суб'єктів на основі глобалізації міжнародного бізнесу та значного розширення доступу БНП до міжнародних фінансових ресурсів. За таких умов будь-яке БНП здобуває можливості співставляти й оцінювати ефективність своїх фінансових капіталовкладень одночасно у межах усїєї світогосподарської системи, розширюючи при цьому свій фінансовий ресурс у реалізації різного роду проектів і програм. З другого боку, спостерігаються чітко виражені якісні зміни у світовій економіці, породжені високими ризиками бізнес-діяльності, динамічним розвитком фінансових інновацій, «вибухоподібним» зростанням операцій з деривативними інструментами, а також спекулятивним характером транскордонного руху короткострокового фінансового капіталу як головного драйвера наростання системних і фінансових ризиків бізнес-діяльності в умовах глобалізації.

У результаті глобалізації використовувані БНП фінансові інструменти дедалі більшою мірою втрачають свою національну природу, перетворюючись у потужний важіль експансії багатонаціональних підприємств на національні економіки приймаючих країн. За таких умов сучасні стратегічні мотивації та поведінка БНП на глобальних фінансових ринках визначальною мірою визначаються на сьогодні існуванням єдиного титулу глобальної власності як відображення процесів формування

міжнародної фінансової еліти. Йдеться насамперед про панування акціонерних товариств в якості основної юридичної форми організації фінансово-господарської діяльності сучасних БНП. Відтак – їх акції й облигації, перебуваючи у вільному котируванні на фондових біржах, є об'єктом транскордонного руху портфельних інвестицій різних міжнародних інвесторів. Саме це обумовлює надзвичайну складність ідентифікації національної належності основного капіталу БНП [23].

З другого боку, спостерігається значне підвищення ризиків міжнародної діяльності, що мають як загальну (притаманну усім видам бізнес-діяльності), так і специфічну природу (пов'язану саме з міжнародними операціями БНП). Вони впливають насамперед з високої волатильності глобального фінансового ринку, що вимагає необхідність розроблення й реалізації БНП фінансових стратегій, здатних забезпечувати не тільки їх фінансову стійкість, але й диверсифікацію бізнес-діяльності. Не випадково, практично усі провідні БНП реалізують нині стратегічно орієнтовані механізми й інструменти міжнародного фінансового менеджменту, що формують матеріальне ядро їх глобальних корпоративних стратегій. Вони мають за мету підвищення ефективності управління БНП як своїми транскордонними фінансовими потоками, так і фінансовими ризиками.

До міждержавного регулювання відносимо двосторонні інвестиційні угоди, що укладаються між зацікавленими державами. Нині укладення договорів між приймаючою країною і країною базування є найбільш поширеним способом регулювання діяльності БНП. Україна підписала 73 двосторонні угоди про захист інвестицій. Нажаль, на відміну від таких держав, як наприклад США, Японія та Великобританія, Україна не має модельної (типової) угоди. Власне, відсутність останньої в цілому засвідчує брак уніфікованого, чітко вираженого підходу держави до ключових положень та понять у сфері стандартів захисту інвестицій та інвестиційного арбітражу.

Внутрішньодержавне регулювання, у більшості випадків, – це інвестиційне законодавство, спрямоване на визначення правового статусу іноземного вкладника: фізичної або юридичної особи. Однак найбільш вразливим моментом в односторонньому регулюванні діяльності БНП є те, що завдяки організаційній структурі вона здатна уникнути контролю з боку однієї держави. Тому для регулювання діяльності БНП національного законодавства приймаючих держав явно недостатньо, але потрібна злагоджена позиція групи країн чи наднаціональних органів. Проблемами внутрішньодержавного регулювання діяльності БНП виступають, по-перше, прагнення найвпливовіших країн поширити внутрішнє законодавство на іноземні відділення компаній; по-друге, недостатність інститутів національного законодавства у приймаючих держав.

Інструментами суспільного регулювання є національні традиції,

виховання та найголовніше – суспільна думка. Більшість БНП вважають, що споживачі живуть у глобальному середовищі, в якому їхні смаки і культури гомогенізуються і задовольняються через пропозицію стандартизованих глобальних продуктів. Це підтверджується успіхом БНП, які досягли максимальних прибутків у довгостроковій перспективі, не фокусуючись на окремих купівельних перевагах.

Це дозволяє БНП підтримувати стійкий імідж бренду на глобальному рівні і використовувати всю повноту переваг від ефекту масштабу. По суті, у цьому ж і криється основне протиріччя цієї стратегії: стандартизована глобальна стратегія випускає зі свого поля зору сегменти, які все ще відрізняються соціальними, культурними, економічними і правовими маркерами, не повною мірою відповідаючи реальним потребам споживачів. Але суспільна думка не дозволяє в деяких випадках використовувати таку стратегію. Реалії обумовлюють необхідність для БНП адаптації продуктів, цін, каналів і стратегії пристосування до особливостей та відмінностей національної культури, купівельної спроможності, уподобання в продукції і потребах, бажаннях споживачів.

Перш за все, необхідно проаналізувати ситуацію, що склалася в сфері прямих іноземних інвестицій в даному регіоні. Активізація притоку ПІІ спостерігалась з кінця 80-х – початку 90-х рр. ХХ століття, коли сформувався інвестиційний голод. На початку 90-х рр. ХХ ст. для економіки даних країн була характерна глибока криза, а отже зростала необхідність в залученні додаткового капіталу, особливо у формі ПІІ, що є вкладенням капіталу іноземних інвесторів (основними з яких є БНП) безпосередньо в реальний сектор економіки. Динаміка ввезення іноземних інвестицій в країни ЦСЄ, Балтії, СНД у 2012 по 2017 роки має висхідну динаміку, хоча спостерігається певна циклічність (табл. 7.2, рис. 7.4).

Таблиця 7.2

**Динаміка іноземних інвестицій в країни ЦСЄ, Балтії, СНД,  
2012–2017 рр.**

<b>Тип інвестицій</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Іноземні інвестиції, млрд дол.	11773	9560	10958	14258	19780	29699
Прямі іноземні інвестиції, млрд дол.	3361	4260	4429	3980	4002	6781
Портфельні іноземні інвестиції, млрд дол.	191	31	145	451	472	401
Інші іноземні інвестиції, млрд дол.	8221	5269	6384	9827	15306	22517

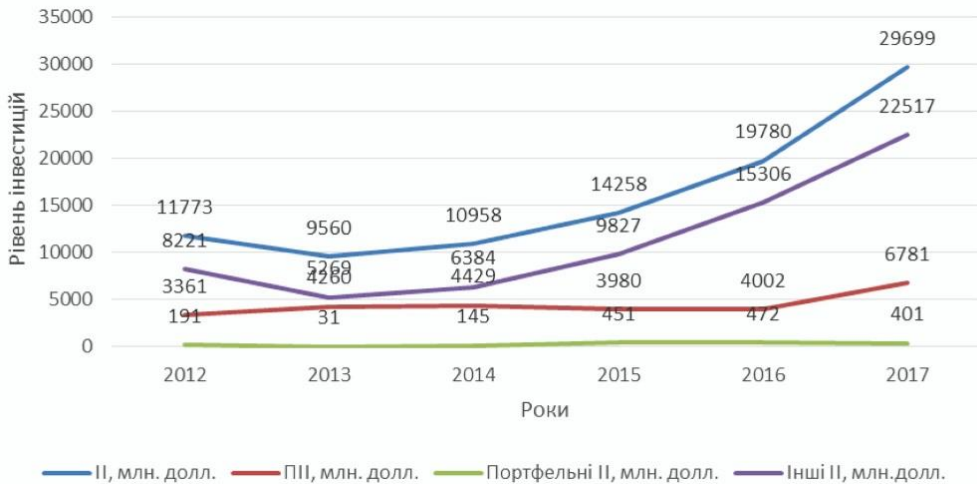
Продовження таблиці 7.2

Прямі інвестиції, частка в структурі іноземних інвестицій, %	28,6	44,6	40,4	27,9	20,2	22,8
--	------	------	------	------	------	------

Джерело: UNCTAD, 2018 [9; 14–16].

Незважаючи на зростання абсолютних значень ПІІ, їх частка в загальному обсязі іноземних інвестицій за проаналізований період знизилася на 20,3 %. Це вказує на зниження схильності інвесторів до вкладання капіталу в реальний сектор економіки.

За даними ЮНКТАД, сукупні обсяги ПІІ в різні сфери національної економіки в 2017 р. досягли близько 6,8 млрд дол. (зросли на 101,8 %, у порівнянні з 2007 р.). В гривневому еквіваленті зростання ПІІ склало 213,3 % за період з 2012 по 2017 рр. Відповідно до прогнозу розвитку економіки, який складено фахівцями Міжнародного банку реконструкції та розвитку, ПІІ в економіку країн ЦСЄ, Балтії, СНД будуть зростати на 5–7 % щорічно [9].



**Рис. 7.4. Динаміка обсягів іноземних інвестицій в економіку країн ЦСЄ, Балтії, СНД, 2012–2017 рр.**

Джерело: UNCTAD, 2018 [9; 14–16].

Покажемо і той факт, що в рейтингу індексу інвестиційного потенціалу, що розраховується експертами ЮНКТАД для 140 країн на основі 12 параметрів, дані країни піднялися з 48 на 41 позицію (з вивезення ПІІ) і з 95 на 78 місце (з ввезення ПІІ) за період з 2001 по 2017 рр. Дану тенденцію можна розглядати як передумову до поліпшення

інвестиційного клімату для іноземного капіталу, що підвищує привабливість економік країн ЦСЄ для найбільших постачальників капіталу в світовій економіці – БНП.

Обмеженість інвестиційних можливостей суб'єктів господарювання в країнах ЦСЄ залишається актуальним викликом соціально-економічного розвитку регіону. Брак інвестиційного потенціалу для реалізації масштабних проектів модернізації виробництва спостерігається навіть в групах, сформованих навколо провідних міжнародних банків. При цьому слід розрізняти залежність від іноземного інвестування від «інвестиційної тріади» – політичного режиму, економічної кон'юнктури та національної безпеки.

В результаті реалізації економіко–математичної моделі раціональної структури процесу прямого іноземного інвестування в країнах з транзитивною економікою в контексті глобалізації міжнародного бізнесу, були отримані наступні результати:

1. Оптимальні розміри ПІІ в контексті галузевої диференціації

1) в країні СНД:

- галузь кольорової металургії – 20 млн дол США;
- галузь харчової промисловості – 27 млн дол США;
- галузь машинобудування і металообробки – 14 млн дол США;
- сільськогосподарського виробництва – 11 млн дол США;

2) в країні Балтії:

- галузь кольорової металургії – 11 млн дол США;
- галузь харчової промисловості – 16 млн дол США;
- галузь машинобудування і металообробки – 10 млн дол США;
- сільськогосподарського виробництва – 8 млн дол США;

3) в країні ЦСЄ:

- галузь кольорової металургії – 15 млн дол США;
- галузь харчової промисловості – 22 млн дол США;
- галузь машинобудування і металообробки – 13 млн дол США;
- сільськогосподарського виробництва – 8 млн дол США;

Реалізація інвестиційних ресурсів в контексті галузевої диференціації дозволить сформувати наступний рівень показників:

4) в країні СНД: частка ПІІ в інвестиціях в основний капітал ( $FDI^{FCI}$ ) – 0,15 од.; вартісний обсяг ввезених ПІІ ( $FDI_{inward}$ ) – 0,11 од.; інвестиції в основний капітал (FCI) – 0,14 од.

5) в країні Балтії: частка ПІІ в інвестиціях в основний капітал ( $FDI^{FCI}$ ) – 0,18 од.; вартісний обсяг ввезених ПІІ ( $FDI_{inward}$ ) – 0,13 од.; інвестиції в основний капітал (FCI) – 15 од.

6) в країні ЦСЄ: частка ПІІ в інвестиціях в основний капітал ( $FDI^{FCI}$ ) – 0,14 од.; вартісний обсяг ввезених ПІІ ( $FDI_{inward}$ ) – 0,11 од.; інвестиції в основний капітал (FCI) – 0,11 од.

В результаті максимум вартості валової продукції країн з

транзитивною економікою досягне значення відповідно – 27 млн дол США, а максимум вартості товарної продукції набуває значення – 33,75 млн дол США. Чистий прибуток складе 13,2 млн дол США. За результатами оптимізації взаємодії структурних складових процесу глобалізації міжнародного бізнесу перерозподіл прямих іноземних інвестицій у виробничому секторі країн, що розвиваються є прибутковим.

Ефективність використання ПІІ в країнах, що розвиваються, характеризується рівнем одержаних доходів. З метою підвищення контролю за рівнем ефективності реалізації інвестиційного потенціалу необхідно здійснювати оперативний аналізувати та формувати прогностичні показники, що дозволять корегувати стратегічні плани розвитку національної економіки. Слід зазначити, що рівень ПІІ в країні, що розвиваються в період до 2020 року матимуть тенденцію до зростання, приблизно до рівня 80 млрд дол., в результаті реалізації планів приватизації, уповільненню процесу економічного спаду.

## Список використаних джерел

1. Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік: теорія і практика країн, що розвиваються. : монографія / [Л. В. Руденко-Сударева, О. М. Мозговий, В. В. Токарь та ін.] : за наук.ред. д.е.н., проф. Л. В. Руденко-Сударевої. К.: КНЕУ, 2015. 270 с.
2. Robinson, W. I. (2004). *A theory of global capitalism: Production, class, and state in a transnational world*. Johns Hopkins University Press. 224 с.
3. Hamilton, L., & Wepster, Ph. (2009). *The International Business Environment*. New York: Oxford University Press.
4. Robinson, W. I. (2004). *A theory of global capitalism: Production, class, and state in a transnational world*. Johns Hopkins University Press. 224 с.
5. Gilmore E., Andersson U. , Memar N. How subsidiaries influence innovation in the MNE value chain // *Transnational Corporations*. № 25(1). 2018. С. 73–100.
6. Casella B., Formenti L. FDI in the digital economy: a shift to asset-light international footprints // *Transnational Corporations*. №25(1). 2018.
7. Odina A. N. Some consequences of markets' transnationalisation on the protection of subjective rights // *Procedia Economics and Finance: Emerging Markets Queries in Finance and Business*. 32. 2015. С. 642 – 648.
8. Paul A. A multilevel approach for assessing business strategies on climate change /Paul A.,Lang J., Baumgartner R.// *Journal of Cleaner Production*. 160. 2017. С. 50-70.
9. Кабо Г. О. Транснаціоналізація банківського капіталу як імператив сучасної інтеграції країн СНД / Г. О. Кабо // *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. - 2013. - Вип. 113(2). - С. 256-261. : URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv\\_2013\\_113%282%29\\_\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2013_113%282%29__38) (дата звернення

12.06.2017).

10. Панчук Л.В. Транснаціональні корпорації: соціально-економічна сутність // Формування ринкової економіки: зб. Наук. Праць. К: КНЕУ, 2011. № 26. С. 51.

11. Ietto-Gillies G. Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects / G. Ietto-Gillies. – New York.: Edward Elgar Publishing, 2012. – P. 73-78.

12. Gereffi G. Global value chains in a post-Washington Consensus world / G. Gereffi // Review of International Political Economy. – 2013. – P. 9-10.

13. The Reshoring Initiative: 3 Reasons Why American Retailers are Reshoring U.S. Manufacturing Jobs. URL: <https://cerasis.com/2017/06/13/reshoring-initiative/> (дата звернення 01.06.2018).

14. Кони́на Н. Ю. Важнейшие аспекты развития крупных международных компаний в меняющемся мире / Н. Ю. Кони́на // Вестник МГИМО-Университета. – 2016. – №1. – С. 144 (с. 143-153).

15. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / под ред. О. И. Шкаратана. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 355с.

16. Пасько С. Н. Инвестиционная стратегия как перспективный инструмент финансовой устойчивости / С. Н. Пасько // Научный журнал КубГАУ. – 2013. – №86 (02). – С. 5 (с. 1-14).

17. UNCTAD World Investment Report 2014. – UNCTAD, UNCTAD- DTCI, 2014. URL: [www.unctad.org/wir2014](http://www.unctad.org/wir2014) (дата звернення 24.06.2017).

18. Giuliani E. Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters / E.Giuliani, C. Pietrobelli, R. Rabellotti. // World Development. – 2005. – Vol. 33. – P. 549-573.

19. Azmeh S. Asian firms and the restructuring of global value chains/ S. Azmeh, K. Nadvi //International Business Review. – 2014. – Vol. –23. – С. 709-711 (p. 708-717).

20. M&A Statistics – Number and Value and Largest M&A Transactions by Region. – IMAA Institute. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (дата звернення 12.06.2017).

21. Hammervoll T. The role of clusters in global maritime value / T. Hammervoll, L. Halse, P. Engelseth //International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 2014. – Vol. 44. – №. 1/2. – P. 7 (p. 7–17).

22. Вергун А. В. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації» / А. В. Вергун, О. І. Ступницький // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 3. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2310/2030](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030) (дата звернення 12.06.2017).

23. Lund S. Financial Globalization: Retreat or Reset? / S. Lund, T. Daruvala, R. Dobbs, P. Härle, J.-H. Kwek, R. Falcón. – McKinsey Global



Institute, March 2013. – P. 2. Sam Ro. Here's what the \$294 trillion market of global financial assets looks like // Business Insider, February 11, 2015. URL: <http://www.businessinsider.com/global-financial-assets-2015-2#ixzz3g59m5Fic>(дата звернення 18.12.2017).



## **НДДКР як основа зростання багатонаціональних підприємств**

*Сергій Якубовський*

*Анастасія Шаповал*

### **Теоретична основа дослідження витрат на НДДКР як основи зростання підприємств**

Дослідження та розробка це двосторонній фактор взаємодії з сучасними багатонаціональними підприємствами. Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські дослідження БНП дозволяють покращувати становище економіки в цілому та одночасно з тим виступають елементом зростання функціонуючих компаній. Водночас з тим, значні вкладення багатонаціональних корпорацій на дослідження та розробку є конкурентними перевагами корпорацій як серед інших, так і серед національних компаній.

Теоретичне дослідження даного питання виникає на основі існування різних підходів до вивчення впливу витрат на НДДКР на розвиток багатонаціональних підприємств. Таким чином, дослідження БНП в останні кілька десятиліть зосереджувалися на розробці та передачі знань, використанні системи інтелектуальної власності і т.д.

Науковці Едварда Гілмор, Ульфа Андерссона та Ноушана Мемара [1] досліджували витрати на НДДКР як один з основних елементів створення та набуття мандатів дочірніми підприємствами, що дозволяє зростати та

розвивати мережі багатонаціональних підприємств. На думку вчених усі дочірні підприємства не можуть створювати інновації в сфері технологій. Така можливість виникає лише в результаті сприятливого навколишнього середовища розвитку того чи іншого дочірнього філіалу. До даних екзогенних факторів належать: політика громадських організацій та наявність ділових партнерів [1]. Тоді внаслідок такого ділення можливо спрогнозувати іншу групу до якої варто віднести ендогенні показники: щільність взаємозв'язку технологічних та організаційних процесів; стандартизація процесів з переходом до аутсорсингу та офшорингу; показник географічної мобільності.

За Гілмором, Андерссоном та Мемаром [1] виникає розуміння виникнення витрат НДДКР як можливості зростання БНП. Розширення географічної диверсифікації спонукає адаптивності менеджерів нових дочірніх філіалів та створенню специфічних конкурентних переваг на базі відокремленого підрозділу. Внаслідок даного феномену виникає необхідність створення нових технологічних рішень та пошуку нових джерел фінансування витрат на НДДКР.

Окремою складовою дослідження науковців виявлено мандат на НДДКР. Згідно думки авторів це є перекладанням функції головного офісу на дочірні філіали щодо управління та складання бюджету витрат на розробку й дослідження, що дозволяє покращувати інноваційні переваги в технологічній базі. Дочірній мандат даних витрат вимагає створення та групування ресурсів даного типу до загального портфелю філії БНП.

Таким чином, мандат філії на НДДКР дозволяє коштом накопичення знань та технологічних можливостей впливати на зміну стратегії БНП та покращувати дохід окремих філій, що призводитиме до зростання загального прибутку корпорації.

Продовжуючи розгляд НДДКР як елементу зростання та структури розвитку багатонаціональних підприємств варто проаналізувати результати досліджень Філіпа Де Беуле та Дітера Сомерса [2], що розглядали НДДКР з двох точок зору.

По-перше, витрати на НДДКР дочірніх філій впливають на покращення структури та результатів НДДКР материнської компанії. По-друге, було досліджено вплив витрат материнської компанії на НДДКР для розвитку дочірніх філій та покращення загальної ситуації їх розвитку та адаптації [2]. В цілому, можливо зазначити, що дані два варіанти базуються на цілі збільшення прибутку багатонаціонального підприємства в довгостроковій перспективі. Витрати, що пов'язані з НДДКР, можливо проаналізувати на базі двох основних теоретичних аспектів:

- використання активів материнської компанії, що має назву експлуатації активів (активи домашньої бази чи використання компетенції);
- використання активів дочірніх філій для спрямування на витрати на НДДКР, що має назву пошук активів (створення компетенцій чи

дослідження технологій) [2].

Внаслідок цього, перший пункт досить логічний і створює прямий ланцюг розвитку: вкладання в НДДКР спонукає в довгострокову терміні до зростання прибутку на пряму. Другий пункт розвитку спонукає до розширення географічної диверсифікації корпорації, при використанні витрат на НДДКР як можливості адаптації продуктів та послуг або ж створення значних технологічних переваг для корпорації загалом.

Важливим висновком з даної роботи є неоднозначність ефективного результату витрат на НДДКР залежно від типу їх походження. Так, за результатами аналізу, який був приведений в роботі Філіпа Де Беуле та Дітера Сомерса [2] зроблено наступні висновки:

- інтернаціоналізація НДДКР призводить до корпоративних інновацій та стимулює зростання розповсюдження інновацій між материнською компанією та її філіями;
- інтернаціоналізація НДДКР створює конкурентну перевагу шляхом вдосконалення продукту корпорації;
- інтернаціоналізація НДДКР в довгостроковій перспективі дозволяє збільшувати дохід корпорації завдяки покращенню та стандартизації діяльності філій;
- інтернаціоналізація НДДКР призводить до нерівномірного розвитку місцевих філій, що мають значні витрати на НДДКР та зарубіжних філій;
- інтернаціоналізація НДДКР при розпорошенні витрат за філіями за кордоном призводить до погіршення якості інноваційності продукції корпорації в цілому.

Дослідник багатонаціональних корпорацій Геґе Сьон [3] визначив наступні специфічні аспекти існування витрат корпорацій на НДДКР. Безсумнівно існує вплив створення центрів розробки та дослідження на загальну трансформацію економічного стану регіону розташування таких центрів. Тим не менш, дослідник зазначає, що основою зростання та розширення корпорацій, а також покращення економічно-технологічної ситуації регіону з базуванням філій є кваліфікація робочої сили. Тобто відбувається поєднання певних специфічних можливостей корпорацій, як технологічних переваг так і зміни рівня кваліфікації робочої сили. При витратах на вдосконалення професійності робочої сили корпорація поверне надходження від цього коштом зростання прибутку при розширенні бази інноваційності продукції.

Внесок витрат на НДДКР зазначається не лише як канал впливу, знову ж таки, корпорації та регіону базування, а й каналом впливу на місцеві підприємства. Багатонаціональні корпорації витрачають велику кількість інвестицій, вкладених у НДДКР, заради придбання нових технологій та нових продуктів. Згідно зі статистичними даними [3], з більш ніж 400 іноземних науково-дослідних центрів у Шанхаї іноземні фонди досліджень і розробок становили майже 43,63% загальних витрат на НДДКР. Звідси

впливає, що чим вище концентрація науково-дослідного центру БНП, тим більше коштів на НДДКР входить до регіону, що матиме оптимізацію структури інвестицій в НДДКР і таким чином можливо спрогнозувати більшу віддачу через прибуток для корпорації.

Незвичним підходом до витрат на НДДКР, як елементу зростання багатонаціональних корпорацій, є перехід даної проблематики до уникнення сплати податків, спеціальних кредитів та можливості зменшення податкового навантаження. Основою витрат на НДДКР для корпорацій є інтелектуальна власність. ІВ репрезентується як відносно мобільний фактор виробництва корпорації, що робить оцінку вартості досить складною. Внаслідок таких умов виникає механізм використання даного елементу корпораціями як інструменту збільшення доходу коштом його переміщення при використанні вигідних систем оподаткування.

Ліза де Сімонє, Цзінь Хуан, Лінда Крулл [4] у своїй дослідницькій роботі привели наступні можливі схеми використання витрат на НДДКР для зменшення податкового навантаження (на прикладі США): укладання договорів щодо розподілення витрат (CSA) та передавання прав ІВ.

Багатонаціональні корпорації за Лізою де Сімонє, Цзінь Хуаном, Ліндою Крулл [4] та Бернхардом Даксом [5] здебільшого використовують CSA для передачі прав на внутрішньо розроблену систему ІВ іноземним дочірнім компаніям, що дозволяє корпораціям передавати права власності і доходи від ІВ до юрисдикцій з низькими податками без переміщення основної та важкої діяльності.

Загалом на основі аналізу двох приведених робіт щодо витрат на НДДКР як елементу можливості уникнення в тому чи іншому вигляді оподаткування можливо зробити висновки про наступні стимули щодо використання такого методу БНП:

- можливість використання податкових пільг при використанні системи ІВ, що вигідно для великих БНП. За цією схемою створюється можливість мінімізації податку на прибуток, що неможливо для використання національних підприємств та БНП з недостатньо розвинутою мережею філій. Для розвинених мереж БНП існує можливість перерозподілу витрат на дослідження та розробку між країнами розташування філій;
- можливість мінімізувати до більш низького розміру витрати на схеми податкових пільг при уникненні адміністративних витрат менеджменту щодо впровадження нових схем НДДКР;
- можливість використання податкових пільг на основі доходів для НДДКР, де розглядаються податкові пільги на доходи від товарних знаків, патентів та інших форм інтелектуального капіталу. Тут мова йде про надання стимулів для перерозподілу прибутку через ліцензійний дохід.

Розширення багатонаціональних корпорацій на основі вкладень в НДДКР проаналізовано опонентами Едіт Пенроуз у дослідженнях Баклі та Кессоном [6]. Згідно думки авторів відсутність постійного та

систематичного доповнення технологічних знань, спираючись на інвестиції в НДДКР, призведе до суттєвого обмеження зростання корпорації навіть всупереч існуванню інших специфічних конкурентних можливостей. Зрештою, темпи зростання фірми визначаються компромісом між поліпшенням якості та збільшенням вартості НДДКР.

Теоретична база дослідження впливу НДДКР як одного з елементів зростання багатонаціональних підприємств розглядається дослідниками все частіше. По-перше, це пов'язано з прямим впливом витрат на зростання прибутку корпорації в довгостроковій перспективі. По-друге, витрати на НДДКР великим корпораціям дозволяють використовувати спрощену податкову систему, податкові пільги, переведення прибутку до оподаткування філій корпорації з однієї країни в іншу. По-третє, створення інноваційного продукту та покращення технологій виробництва дозволяють виходити на нові ринку та створювати монополістичність в різних секторах господарства.

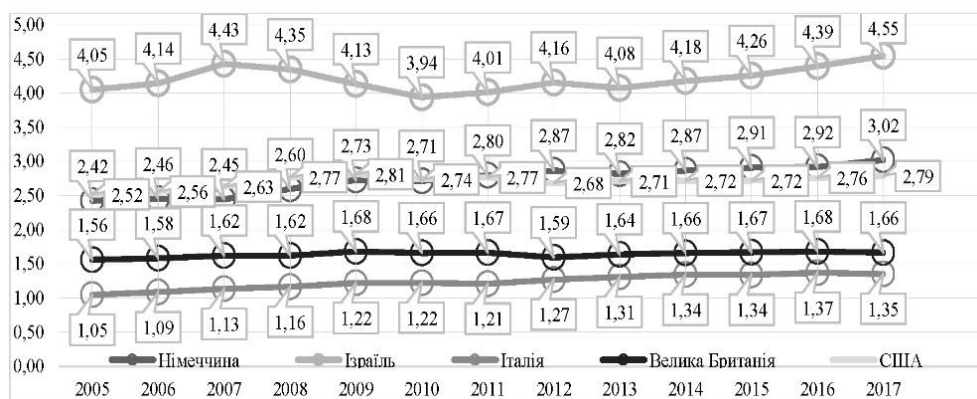
## **Аналіз тенденцій витрат на НДДКР та вплив даних витрат на показники ефективності БНП**

Глобалізація досліджень та розробок досить довго була менш розвиненою частиною в зрівняні з дослідженнями глобалізаційного виробництва. Ситуація кардинально змінилась з 1990-х років, коли на передове місце вийшли витрати корпорацій на НДДКР. Провідні багатонаціональні підприємства США, Японії, країн ЄС створили глобальну інноваційну систему. Загальні щорічні витрати на дослідження та розробку в світовому масштабі на постійній основі зазнають зростання [7].

За даними наданими в дослідженні індексу досліджень і розробок промислових підприємств, що розроблено ЄС, увійшли 2500 компаній, які інвестують найбільші суми в НДДКР у світі в період 2017–2018 років. Включено 577 компаній ЄС, що складають 27% від загальної кількості, 778 американських компаній - 37%, 339 японських компаній - 14%, 438 китайських - 10% і 368 з інших країн світу - близько 12% [8].

Темп впливу кризи 2008-го року неможливо оминати, так як після даного періоду прослідковуються значні відмінності в глобальних моделях витрат країн на НДДКР. Країни за витратами на НДДКР після кризи 2007–2008 років можливо поділити на декілька груп:

1. Повістю відновлені після світової кризи або кризовий стан не вплинув;

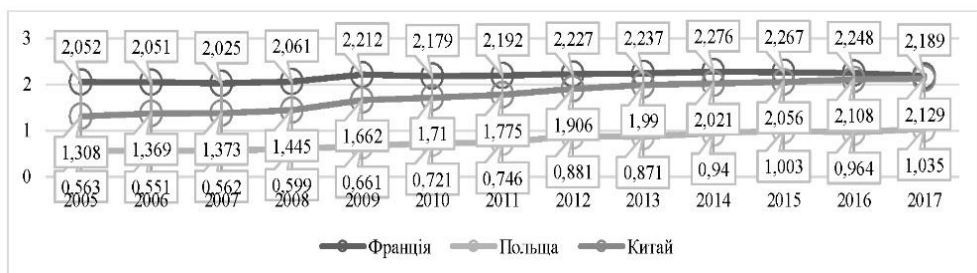


**Рис. 8.1. Країни зі значними та відновленими показниками витрат на НДДКР, % від ВВП**

Джерело: складено на основі даних [7].

За наведеними показниками даних країн помітно, що вони протидіяли кризовому становищу при стабільніших й зростаючих показниках від років кризи.

2. Поступово зростаючі показники попри кризовий стан;



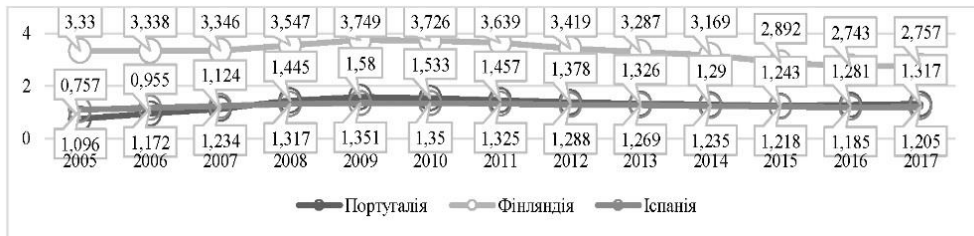
**Рис. 8.2. Країни з показниками витрат на НДДКР з уповільненням в кризовий період та стрімким зростанням після, % від ВВП**

Джерело: складено на основі даних [7].

За наведеними даними країн помітно, що в них відбулось певне уповільнення витрат на НДДКР під час докризового та кризового становища, згодом стрімке зростання від 2009 року.

3. Не відновили розмір показників докризового стану або повільне відновлення;





**Рис. 8.3. Країни з показниками витрат що повільно відновлюються чи не відновили докризового стану, % від ВВП**

Джерело: складено на основі даних [7].

За наведеними показниками даних країн відображено представників, що не зазнали значного зростання та відновлення стану показника витрат на дослідження та розробку до 2009–2010 років.

З представлених вище даних можливо за загальною характеристикою зіставити витрати на НДДКР в країнах з розташуванням у них БНП, що зазвичай значно більше витрачають на дослідження та розробку ніж національні компанії. Таким чином, як відомо до першої групи проаналізованих країн належать США, що мають лідерство за материнськими компаніями багатонаціональних корпорацій. Так, за рейтингом журналу «Форбс» [9], де розглядаються найбільші 2000 БНП серед функціонуючих представлено 61 країну. За даним рейтингом у Сполучених Штатах знаходиться найбільша кількість компаній, що там базуються, - 575. Друга позиція належить Китаю і Гонконгу з 309 компаніями, що дозволило посісти місце у другій групі країн зі значним зростанням та стагнацією після 2013 року щодо витрат на НДДКР.

Попереднє дослідження матеріалу дозволяє перейти до більш детального аналізу впливу НДДКР на розвиток та обсяг продажів корпорацій, виявити сучасні тенденції в розширенні та покращенні ефективності діяльності БНП. Дослідження базуються на розгляді витрат на дослідження та розробку значних корпорацій й вплив цих витрат на успішність функціонування.

Витрати корпорацій на дослідження та розробку дозволяють покращувати ефективність діяльності внаслідок зростання конкурентоспроможності коштом зміни якості продукції при зменшенні амортизаційних витрат. Основою такого зростання є витрати на дослідження та розробку. Тому нижче представлено динаміку витрат багатонаціональних корпорацій на дослідження та розробку від 2012 року до 2018 років першою десяткою корпорацій, що мають найбільші вкладення на період 2017–2018 років.

Таблиця 8.1

## Рейтинг корпорацій за витратами на НДДКР, млрд. дол. США

№	Корпорація	Сфера	Період		
			2011-2012	2014-2015	2017-2018
1	Amazon	Роздрібна торгівля	2,9	9,3	22,6
2	Alphabet Inc.	Програмне забезпечення та сервіси	5,2	9,8	16,2
3	Volkswagen	Автомобілі та компоненти	8,7	13,9	15,8
4	Samsung	Технології та обладнання	9,3	13,9	15,3
5	Intel Corporation	Напівпровідники, напівпр. обладнання	8,4	11,5	13,1
6	Microsoft	Програмне забезпечення та сервіси	9,8	12	12,3
7	Apple Inc.	Технології та обладнання	2,4	6	11,6
8	Roche Holding	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	8,5	10,2	10,8
9	Johnson&Johnson	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	7,5	8,5	10,6
10	Merck&Co., Inc.	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	8,5	7,2	10,2
11	Toyota	Автомобілі та компоненти	7,3	9,5	10
12	Novartis AG	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	10,2	9,7	8,5
13	Ford	Автомобілі та компоненти	5,3	6,7	8
14	Facebook, Inc.	Програмне забезпечення та сервіси	0,4	2,7	7,8
15	Pfizer Inc.	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	9,1	8,4	7,7

Джерело: [10].

Важливість вкладень в НДДКР підтверджується багатонаціональними корпораціями не перший десяток років, це доводиться тим, що в період з 2012 року до 2018 року майже всі компанії представлені в таблиці (що посідають 1-15 сходинки у рейтингу) збільшили свої вкладення.

Найбільшу динаміку продемонстровано корпорацією «Amazon». В першу чергу це пов'язано з діяльністю дочірньої фірми Lab126, що підтримує та розвиває апаратні продукти корпорації на прикладі Echo Show, Echo Spot. Так, наприклад прибутковість БНП даного типу виграє коштом сформованого одного напрямку технологічної продукції, що забезпечує певний буфер проти розпорощених витрат на дослідження і розробки, які не забезпечують проривну продукцію. Такі підприємства попри прибуток від одного стабільного продукту продовжують займатися дослідженнями і розробками навіть на ринках, де вже випереджають своїх конкурентів.

Важливо зазначити, що «Amazon» підвищує національну продуктивність США, складаючи 3% валового внутрішнього продукту [11].

Найбільшу кількість підприємств, що входять до рейтингу, посідають компанії фармацевтичної спрямованості. Корпорації, що представляють дану спрямованість керуються розмірами витрат в результаті необхідності постійного проведення досліджень нових препаратів та створення спеціальних лабораторних установ для підтримання не просто конкурентоспроможності, а діяльності корпорації в цілому [12].

У таблиці нижче продемонстровано фактичний розмір витрат корпораціями на НДДКР та їх загальні продажі за досліджуваний період.

Таблиця 8.2

### Витрати на НДДКР та загальні продажі корпорацій, млрд. дол. США

№	Корпорація	Сфера	НДДКР	Продажі
1	Amazon.com, Inc.	Роздрібна торгівля	22,6	177,8
2	Alphabet Inc.	Програмне забезпечення та сервіси	16,2	110,8
3	Volkswagen	Автомобілі та компоненти	15,8	277,0
4	Samsung	Технології та обладнання	15,3	224,3
5	Intel Corporation	Напівпровідники, напівпро. обладнання	13,1	62,8
6	Microsoft	Програмне забезпечення та сервіси	12,3	89,9
7	Apple Inc.	Технології та обладнання	11,6	229,2
8	Roche Holding AG	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	10,8	57,2
9	Johnson & Johnson	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	10,6	76,5
10	Merck&Co., Inc.	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	10,2	40,2
11	Toyota	Автомобілі та компоненти	10	259,9
12	Novartis AG	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	8,5	50,1
13	Ford	Автомобілі та компоненти	8	156,8
14	Facebook, Inc.	Програмне забезпечення та сервіси	7,8	40,7
15	Pfizer Inc.	Фармацевтика, біотехнологія, прир. науки	7,7	52,6

Джерело: [10].

За наведеними даними помітно, що більший обсяг продажів не гарантує пропорційний розмір витрат на НДДКР. Аналіз щодо розміру витрат доводить, що в середньому витрати на НДДКР БНП складають

близько 12% від річного обсягу продажів [12]. Водночас, автомобільні корпорації та представники технологічної сфери не підтримують дану тенденцію, що власне пов'язано з досить значними обсягами продажів при стандартних витратах в абсолютному значенні по корпораціях.

Загальний огляд дозволив перейти до побудови регресійного аналізу впливу витрат на дослідження та розробку на обсяг продажів корпорації в загальному та на вартість корпорації протягом 14 років (2005–2018 рр.). Для здійснення регресійного аналізу представлено корпорації з різних сфер діяльності. Обрано наступні корпорації: Amazon, Apple, Johnson&Johnson.

При проведенні аналізу вводяться наступні показники:

Revenue – продажі корпорації;

Price – вартість корпорації;

R&D – витрати на НДДКР.

Модель набуватиме наступного вигляду:

$$\text{Revenue} = \beta_1 * \text{R\&D} + \text{const} \quad (8.1)$$

$$\text{Price} = \beta_1 * \text{R\&D} + \text{const} \quad (8.2)$$

Використовується метод найменших квадратів для дослідження кореляції та впливу витрат на зміни в корпорації «Amazon».

Таблиця 8.3

#### Модель Amazon: МНК, використанні спостереження 1-14

Залежна зміна: Revenue				
	Коефіцієнт	Ст. похибка	t-статистика	P-значення
const	24,6233	8,08858	3,044	0,0102
R&D	7,07324	0,719591	9,830	<0,0001
Сума кв. залишків		6724,265	F-крит. (1, 12)	96,6
R-квадрат		0,889523		
Залежна зміна: Price				
	Коефіцієнт	Ст. похибка	t-статистика	P-значення
const	5,4315	61,8073	0,8807	0,3992
RD	46,8899	5,09165	9,209	<0,0001
Сума кв. залишків		255399,2	F-крит. (1, 12)	112,9
R-квадрат		0,894525		

Джерело: складено авторами.

За даними отриманими після проведення регресійного аналізу, модель для корпорації «Amazon» набуває наступного вигляду:

$$\text{Revenue} = 24,6 + 9,830 \text{ R\&D} \quad (8.3)$$

$$\text{Price} = 54,4 + 9,209 \text{ R\&D} \quad (8.4)$$

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в корпорації «Amazon» обсяг продажів залежить від вкладень у розробку та дослідження. Залежність – пряма. Залежність вартості акцій корпорації на ринку від заданих витрат носить аналогічний характер. Внаслідок цього при зростанні витрат на НДДКР на 1 пункт відбудеться при рівних інших умовах зростання обсягу продажів (вартості корпорації) на коефіцієнт в розмірі 9,830 (9,209).

Наступною багатонаціональною корпорацією, що досліджується є «Apple».

Таблиця 8.4

**Модель Apple: МНК, використанні спостереження 1-14**

Залежна змінна: Revenue				
	Коефіцієнт	Ст. похибка	t-статистика	P-значення
const	37,7783	13,9420	2,710	0,0190
RD	18,6570	2,15919	8,641	<0,0001
Сума кв. залишків		15085,81	F-крит. (1, 12)	74,6
R-квадрат		0.861531		
Залежна змінна: Price				
	Коефіцієнт	Ст. похибка	t-статистика	P-значення
const	9,65334	5,10119	1,892	0,0828
RD	11,5639	0,790021	14,64	<0,0001
Сума кв. залишків		2019,589	F-крит. (1, 12)	214,2
R-квадрат		0,946963		

Джерело: складено авторами.

Модель для корпорації «Apple» набуває наступного вигляду:

$$\text{Revenue} = 37,7 + 8,641 \text{ R\&D} \quad (8.5)$$

$$\text{Price} = 9,6 + 14,64 \text{ R\&D} \quad (8.6)$$

Спостерігається аналогічна ситуація, що підтверджує пряму залежність витрат на НДДКР та обсягів продажів (вартості) багатонаціональної корпорації. При зростанні витрат на розробку та дослідження на 1 пункт відбудеться зростання обсягу продажів корпорації на 8,641 та зростання вартості корпорації на 14,64.

Результат проведеного регресійного аналізу для корпорації «Johnson&Johnson» відображено нижче.

Таблиця 8.5

**Модель Johnson: МНК, використанні спостереження 1-14**

Залежна змінна: Revenue				
	Коефіцієнт	Ст. похибка	t-статистика	P-значення
const	50,1791	4,86397	10,32	<0,0001
RD	1,84816	0,519323	3,559	0,0039
Сума кв. залишків		470,2918	F-крит. (1, 12)	12,6
R-квадрат				0,713480
Залежна змінна: Price				
	Коефіцієнт	Ст. похибка	t-статистика	P-значення
const	1,97712	12,1902	0,1622	0,8739
RD	7,46234	1,30154	5,733	<0,0001
Сума кв. залишків		2953,965	F-крит. (1, 12)	32,8
R-квадрат				0,832578

Джерело: складено авторами.

За даними отриманими після проведення регресійного аналізу, модель для корпорації «Johnson & Johnson» набуває наступного вигляду:

$$\text{Revenue} = 50,17 + 3,559 \text{ R\&D} \quad (8.7)$$

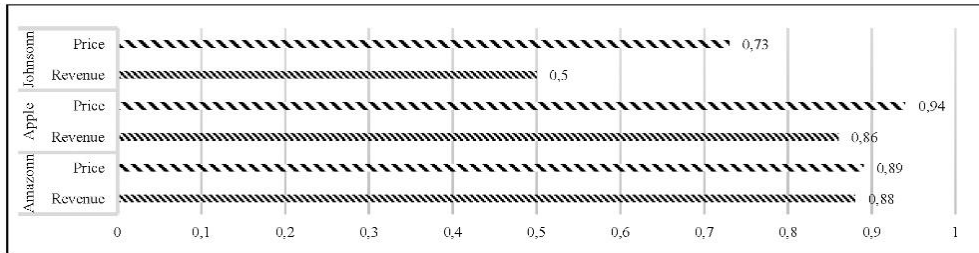
$$\text{Price} = 1,97 + 5,733 \text{ R\&D} \quad (8.8)$$

Спостерігається пряма залежність між дослідженими показниками. При зростанні витрат відбувається зростання обсягу продажів та вартості корпорації. Попри це значення значимості моделі для двох змінних значно менше ніж в попередніх аналізах.

Таким чином, проведений регресійний аналіз дозволяє зробити висновок про однозначний вплив витрат БНП на обсяг продажів та вартості корпорації на ринку. При зростанні витрат дані показники покращуються. Варто розглянути рівень значимості моделей, що відображено нижче.

З отриманих даних помітно, що найменшу значимість моделі щодо впливу витрат НДДКР на обсяги продажів проявляє корпорація фармацевтичного напрямку «Johnson & Johnson». Основою нелінійності даних двох показників слід вважати втрату першості на ринку в 2013 році корпорацією щодо розробок препаратів на основі Aciphex та Concerta. Одночасно з тим в період 2013-2014 років відбулась відмова від підтримки центру в сфері орто-клінічної діагностики. Це спричинило зниження прибутку в даному періоді і призвело до зниження показника значимості

моделі для корпорації в цілому [13].



**Рис. 8.4.** Графічна інтерпретація результатів регресійного аналізу

Джерело: складено авторами.

Отже, корпорації технологічної бази та торгівельної сфери використовують витрати на НДДКР як певну тактичну складову для збільшення обсягу продажів та збільшення вартості корпорації коштом введення та підтримання технологічного оснащення на ринку, що і демонструє значущість моделі. Інноваційність продукції в корпораціях даних секторів значно впливає на вартість БНП. Пов'язана така тенденція з тим що новостворені продукти, їх унікальність та постійне вдосконалення призводять до зростання вартості корпорації завдяки постійному попиту клієнтів. Це дозволяє корпораціям розвиватись та виходити на нові ринки.

## Тенденції щодо динаміки витрат на НДДКР в Україні

Далі у роботі проаналізуємо загальні тенденції динаміки інвестицій у сфері НДДКР України та виявимо роль іноземних компаній у цьому процесі. У табл. 8.6 наведені дані як до загальних витрат на інновації, так і на їхні складові: дослідження та розробка; придбання інших зовнішніх знань; придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Для кожного року визначено частку іноземних інвесторів у загальній вартості вкладень в інноваційні проекти в Україні.

За відображеними даними можна зазначити, що витрати на інновації в Україні мають декілька пікових періодів: 2008, 2011 та 2016 роки. Зниження активності в даному випадку супроводжувалось наслідками кризових явищ економіки. Однак витрати на дослідження та розробку зазнавали, в загальному, постійного зростання протягом досліджуваних років, з максимально досягнутим розміром у 23,2 мільярда гривень у 2016 році. З наведених даних за витратами на інновації помітно, що витрати іноземних інвесторів є досить незначними. При цьому відносно більші вкладення у вигляді витрат на інновації підприємств від інвесторів нерезидентів були у 2009, 2010 та 2013 роках.

Таблиця 8.6

## Статистичні дані по витратах на інновації в Україні

Рік	Витрати на інновації, млн. грн	Структура витрат на інновації, млн. грн				Витрати інвесторів-нерезидентів, млн. грн	Витрати нерезидентів до загальних, %
		Дослідження та розробка	придбання інших зовнішніх знань	придбання машин, обладнання та програм. забезпечення	інші витрати		
2000	1760,1	266,2	72,8	1074,5	346,6	133,1	7,56
2001	1979,4	171,4	125	1249,4	433,6	58,5	2,96
2002	3018,3	270,1	149,7	1865,6	732,9	264,1	8,75
2003	3059,8	312,9	95,9	1873,7	777,3	130,0	4,25
2004	4534,6	445,3	143,5	2717,5	1228,3	112,4	2,48
2005	5751,6	612,3	243,4	3149,6	1746,3	157,9	2,75
2006	6160	992,9	159,5	3489,2	1518,4	176,2	2,86
2007	10821,0	986,4	328,4	7441,3	2064,9	321,8	2,97
2008	11994,2	1243,6	421,8	7664,8	2664,0	115,4	0,96
2009	7949,9	846,7	115,9	4974,7	2012,6	1512,9	19,03
2010	8045,5	996,4	141,6	5051,7	1855,8	2411,4	29,97
2011	14333,9	1079,9	324,7	10489,1	2440,2	56,9	0,40
2012	11480,6	1196,3	47,0	8051,8	2185,5	994,8	8,67
2013	9562,6	1638,5	87,0	5546,3	2290,9	1253,2	13,11
2014	7695,9	1754,6	47,2	5115,3	778,8	138,7	1,80
2015	13813,7	2039,5	84,9	11141,3	548,0	58,6	0,42
2016	23229,5	2457,8	64,2	19829,0	878,4	23,4	0,10
2017	9117,5	2169,8	21,8	5898,8	1027,1	107,8	1,18
2018	12180,1	3208,8	46,1	8291,3	633,9	107,0	0,88

Джерело: [14].



Для більш детального розгляду витрат в Україні на розробку та дослідження у табл. 8.7 наведено частку досліджень та розробок від загальних інновацій та частку іноземних вкладень в НДДКР в Україні.

Таблиця 8.7

**Загальні витрати на дослідження та інноваційні розробки в Україні**

Рік	Дослідження та розробка, млн. грн	Дослідження та розробка від загальних інновацій, %	Іноземні вкладення в НДДКР, %
2000	266,2	15,1	1,14
2001	171,4	8,7	0,26
2002	270,1	8,9	0,78
2003	312,9	10,2	0,43
2004	445,3	9,8	0,24
2005	612,3	10,6	0,29
2006	992,9	16,1	0,46
2007	986,4	9,1	0,27
2008	1243,6	10,4	0,10
2009	846,7	10,7	2,03
2010	996,4	12,4	3,71
2011	1079,9	7,5	0,03
2012	1196,3	10,4	0,90
2013	1638,5	17,1	2,25
2014	1754,6	22,8	0,41
2015	2039,5	14,8	0,06
2016	2457,8	10,6	0,01
2017	2169,8	23,8	0,28
2018	3208,8	26,3	0,23

Джерело: складено за даними [14].

Згідно наведених даних в Україні спостерігається загальне збільшення витрат як на інновації, так і на дослідження та розробки. Але українські підприємства все ж віддають перевагу купівлі вже готової інноваційної продукції, а не створенню власної. Так, протягом 2016–2018 років з 44,5 мільярдів гривень, витрачених на інновації, лише 7,8 мільярдів було спрямовано на дослідження та розробки. При цьому на придбання вже готових машин, обладнання та програмного забезпечення – 34 мільярдів гривень. При цьому частка іноземних інвесторів у витратах на створення інноваційної продукції є вкрай низькою. Виключенням став лише 2010 рік, коли частка іноземних інвесторів у загальних витратах на інновації сягнула майже 30%. Це було обумовлено наступними чинниками:

1. Значною кількістю угод та розширенню діяльності іноземних БНП на території України, зокрема: закриття операції з придбання мережі автозаправних станцій компанії «Вікоіл»; купівля «Нестле Україна» ТОВ «Техноком» під ТМ «Мівіна»; злиття компаній Danone і «Юнімілк».

2. Створенням так званих інноваційних чорних дір, які характеризуються вкладенням коштів та спрямуванням витрат підприємств в галузі низьких технологічних переділів та віддачі.

При цьому за розглядом позначень за КВЕД (класифікація видів економічної діяльності) максимального значення у 2010 році було досягнуто в витратах від іноземних інвесторів на створення виробів з деревини та хімічного виробництва.

Таким чином, піковий період 2010 року охарактеризувати коштом певних впливових факторів досить важко, так як розуміння витрат в даному випадку не дозволяє вказувати на майбутнє зростання прибутку підприємств як резидентів так і нерезидентів. Про це свідчать і дані за 2011-2018 роки.

Згідно статистичних даних Україна і досі залишається країною, яка не є привабливою для створення науково-дослідних центрів сучасних багатонаціональних підприємств. Разом з тим слід зазначити, що в Україні ще залишається потенціал для створення новітніх високотехнологічних продуктів. Однак для його реалізації потрібна нова державна податкова політика, яка б надавала пільги саме виробникам інноваційної продукції та новітнього програмного забезпечення.

Отже, результати аналізу, проведеного у розділі, доводять, що витрати на наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки є невід'ємною складовою підвищення міжнародної конкурентоспроможності сучасних багатонаціональних підприємств. При цьому результати економетричного аналізу однозначно свідчать про наявність прямого взаємозв'язку між обсягом інноваційно-орієнтованих інвестицій провідних світових багатонаціональних підприємств і зростанням їхньої ринковою вартості та збільшенням ринку збуту власної продукції.

## Список використаних джерел

1. Gilmore E. How subsidiaries influence innovation in the MNE value chain [Електронний ресурс] / E. Gilmore, U. Andersson, M. Noushan // *Transnational Corporations* 25(1):73-100. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://unctad.org/en/PublicationChapters/diaeia2018d3a4\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationChapters/diaeia2018d3a4_en.pdf)

2. Beule F. 2. The impact of international R&D on home-country R&D for Indian multinationals [Електронний ресурс] / F. Beule, D. Somers // *Transnational Corporations* 24(1):27-55. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://unctad.org/en/PublicationChapters/diaeia2017d2a3\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationChapters/diaeia2017d2a3_en.pdf)

3. Xiong G. The Impact of MNCs' R&D Centers Aggregation Level on Regional Innovation Capability [Електронний ресурс] / Gege Xiong // IOP

Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/394/4/042030/pdf>

4. Simone L. R&D and the Rising Foreign Profitability of U.S. Multinational Corporations [Електронний ресурс] / L. Simone, J. Huang, L. Krull. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://accounting.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/05/DHK-5-4-18.pdf>

5. Dachs B. Internationalisation of R&D: A Review of Drivers, Impacts, and new Lines of Research [Електронний ресурс] / Bernhard Dachs // АІТ. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/83367/1/MPRA\\_paper\\_83367.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/83367/1/MPRA_paper_83367.pdf)

6. Buckley P. Internalisation Theory and Outward Direct Investment by Emerging Market Multinationals [Електронний ресурс] / Peter J. Buckley // Management International Review. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11575-017-0320-4>

7. Gross domestic spending on R&D [Електронний ресурс] // OECD – Режим доступу до ресурсу: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

8. The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [Електронний ресурс] // European Commission. Economics of industrial research and innovation. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard18.html>

9. Global 2000 The World's Largest Public Companies [Електронний ресурс] // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/global2000/#7c6e016c335d>.

10. The 2018 Global Innovation 1000 study [Електронний ресурс] // Офіційний сайт «PwC». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000#GlobalKeyFindingsTabs1|VisualTabs1>.

11. Amazon. Annual report [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/0f9e36b1-7e1e-4b52-be17-145dc9d8b5ec>

12. Shapoval A. The current state of the transnationalization of the economy and aspects of the transnational corporation's growth [Електронний ресурс] / Anastasiia Shapoval // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/137/126>

13. Johnson. R&D [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.johnsonrd.com>

14. Офіційний сайт статистики «Державна служба статистики» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>



## **Мобільність робочої сили в багатонаціональних підприємствах**

*Роман Стаканов*

### **Роль БНП у становленні глобального ринку праці**

Глобалізація прискорює економічні, політичні та технологічні потоки інтеракції між країнами, і є основним каталізатором трендів сучасних моделей міграції. Вагомими тенденціями міжнародної міграції, які визначають трансформацію світового ринку є розширення масштабів і географії міжнародної міграції, зростання значення міжнародної міграції для демографічного розвитку окремих регіонів світу, зміна структури міграційного переміщення відповідно до потреб глобального ринку праці (циркулярний характер міграції, підвищення частки робітників високої кваліфікації), зростаюче значення нелегальної міграції [1]. С. Кастелс [8] та О. Павук [3] виділяють такі загальні тенденції на світовому ринку праці глобалізація міграції, зміна домінантних напрямів міграційних потоків, диференціація міграції (селективність міграційної політики), поширення міграційного переходу, фемінізація трудової міграції, зростаюча політизація міграційного переміщення, динамічно зростаючий в XXI ст. фінансовий сектор ринку праці, знецінення малокваліфікованої праці у відносних показниках.

Сучасний глобальний ринок праці, який все ще знаходиться на стадії формування, включає в себе:

- міжнародну трудову міграцію;

- робітників, які виконують роботу для іноземних роботодавців без переміщення через державний кордон країни їх перебування (дистанційні робітники БНП),

- самозайнятих глобальних працівників.

Головними суб'єктом глобального ринку праці виступають глобальні працівники, до яких відносяться 1) міжнародні трудові мігранти по факту свого переміщення через кордон, 2) робітники БНП (беруть участь в глобальному ринку праці через механізм міжнародного аутсорсингу, офшорингу, рещорингу тощо), які є пов'язаними через глобальні системи мереж та виробництва, 3) самозайняті фрілансери (глобальна стандартизація освіти додатково уможливорює мінімізацію регуляторних бар'єрів для участі таких працівників на глобальному ринку праці).

Великі БНП традиційно виступали головним чинником інтернаціоналізації виробництва послуг, а робочі місця онлайн спрощують доступ до ринку аутсорсингу та офшорингу для малих компаній та фізичних осіб. Дослідження МакКензі [11] вказує на те, що 11 % від усієї кількості робіт у сервісному секторі можуть виконуватись віддалено. Це означає, що потенційно обсяг ринку віддаленого аутсорсингу уже за наявного рівня технологій може зрівнятись за обсягами з міжнародною трудовою міграцією. Водночас, на сьогодні фактична величина даного ринку складає близько 1 % від загальної зайнятості робітників сервісної економіки в світі.

На думку К. Петренко і В. Пігуль [4] в зв'язку зі стрімким розвитком світового ринку праці, паралельно почався його поділ на кілька окремих сегментів, що розвивались з власними закономірностями руху трудових ресурсів. Сегментація світового ринку праці зумовлена особливостями попиту на трудові ресурси та їх кваліфікаційними відмінностями. Сегментація сучасного світового ринку праці наведено в табл. 9.1.

БНП активно використовують можливості, що надаються з пропозицією робочої сили та є більш доступними у більшій кількості країн, ніж раніше. Можливості або здатності країн щодо розгляду їх трудових ресурсів на предмет аутсорсингу або пропозиції трудових мігрантів будуть залежати від низки чинників, таких як рівень заробітної плати, податків, витрат на імпорт та експорт товарів, регулювання надання послуг та географічного розташування, а також відповідних навичок працівників, їх освіти і продуктивності праці. Деякі з цих факторів, такі як освіта, визнання кваліфікацій і географічна близькість будуть також взаємодіяти із можливостями працівників щодо отримання роботи шляхом еміграції. Тим не менш, глобальний пул працівників розподілений нерівномірно, а демографічні зміни лише підсилюють цю тенденцію.

Якщо говорити про глобальний ринок праці з точки зору попиту БНП, то з їхнього боку існує глобальний попит на навички. Глобальна економіка підтримується поширенням технологій і характеризується швидкими економічними перетвореннями. В результаті, існує потреба у все більшій

кількості працівників, здатних освоїти ці технології та продемонструвати гнучкість та адаптивність до змін в економічному і виробничому середовищі, що є особливо справедливим у сфері ІКТ. Тим не менш, широкий спектр фахівців, вчених і менеджерів, здатних ще більше підвищити якість і продуктивність місцевих компаній і збільшити порівняльні переваги тієї чи іншої країни, також цінується. Дефіцит висококваліфікованих працівників створює глобальну конкуренцію за таланти і стимулює до лібералізації імміграційних правил разом зі створенням стимулюючих пакетів для таких працівників з боку роботодавців і урядів (наприклад, надання податкових пільг, підвищення зарплат, доступ до знаних науково-дослідних установ тощо).

Таблиця 9.1

## Сегментація сучасного світового ринку праці

<b>БНП</b>	<b>Середні та малі підприємства розвинених країн</b>
Привілейовані працівники Інформаційні працівники, програмісти Фахівці середньої кваліфікації Висококваліфіковані групи робітників Жіноча робоча сила Робоча сила, що поставляється регіонами з низьким рівнем розвитку Трудові мігранти Науковці	Фахівці середньої кваліфікації Жіноча робоча сила Робоча сила, що поставляється регіонами з низьким рівнем розвитку Трудові мігранти Науковці
<b>Підприємці країн, що розвиваються</b>	<b>Міжнародні організації</b>
Привілейовані працівники Інформаційні працівники, програмісти Висококваліфіковані групи робітників Жіноча робоча сила Робоча сила, що поставляється регіонами з низьким рівнем розвитку «Експортні робітники» країн Азії Нелегальні робітники	Привілейовані працівники Фахівці середньої кваліфікації Вчені

Мобільність таких працівників сприяє інтернаціоналізації освіти і розвитку міжнародних стандартів для фахівців, для яких глобальний ринок вже існує, наприклад, бухгалтерів, інженерів, юристів і архітекторів.

Роль Інтернет технологій є визначальною для функціонування глобального ринку праці. Big Data дозволяє поєднувати та використовувати величезну кількість інформації з різних джерел, при цьому питання власності використовуваних даних залишається проблемою. На сьогодні приватні користувачі, в першу чергу глобальні БНП, мають перевагу в застосуванні цих даних для власних HR стратегій та бізнес-планування, що дозволяє збільшувати власні доходи. Деякі з цих зусиль по використанню Big Data створюють переваги як для працівників, так і для, роботодавців, однак інші зміщують акценти не на користь більш вразливих груп населення. Натомість, потенційні переваги у формуванні та реалізації державної чи міжурядової політики на ринку праці з використанням нових можливостей залишаються нереалізованими [10].

Віртуальний сектор глобальної економіки здатен найбільш ефективно інтегрувати національні ринки праці зайнятих через Інтернет робітників, в першу чергу, через значно вищі показники продуктивності праці, які демонструють БНП, що працюють у сфері ІКТ. Обсяг отриманих доходів в компаніях Facebook, Google, Amazon (670 тис. – 1 млн. дол. США на одного працівника) на порядок перевищує додану вартість, яку формує один робітник в США в несільськогосподарському секторі виробництва (близько 120 тис. дол. США на рік). Водночас, хоча первинно основними учасниками глобально-віртуального ринку праці виступали спеціалісти ІТ-сфери, то на сьогодні технологічні компанії все більшою мірою залучають спеціалістів гуманітарних професій – спеціалістів по продажам, консалтингу, маркетингу, викладачів (що підтверджується статистикою відкритих вакансій Facebook та Uber, в яких обсяг відкритих позицій нетехнічних спеціальностей переважає «інженерні» позиції) [3].

Міжнародне виробництво в межах БНП може мати як прямі, так і опосередковані ефекти для зайнятості, що повинно оцінюватись виходячи з вхідного і вихідного інвестування БНП. Вагоме значення для зайнятості має також що є суб'єктом та об'єктом такого інвестування. Кількість зайнятих робітників БНП зростає в останні три десятиліття (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

#### Динаміка чисельності працівників іноземних філій БНП, осіб

Рік	1990	2005-2007	2013	2014	2015
Чисельність робітників	21 454	49 565	72 239	76 821	79 505

Джерело: World Investment Report 2016. P 29.



Однак, якщо до початку Великої Рецесії темпи зростання були вищими (більш ніж дворазове зростання кількості робітників з 1990 р.), то після 2007 р. дані показники зростали помірними темпами.

Водночас, як видно з табл. 9.3, загальна чисельність робітників БНП і зростає в останні десятиліття, однак темпи їх приросту за абсолютними показниками, а також відносна частка закордонних робітників в загальній структурі чисельності робітників 100 найбільших БНП світу стабільно поступалась за темпами приросту аналогічним показникам зростання загальних активів та обсягів продаж.

Таблиця 9.3

**Еволюція інтерналізації в найбільших 100 БНП світу\***

Показник/Рік	1995	2000	2005	2010	2015
Загальні активи	100	151	212	291	314
<i>В т.ч. закордонні</i>	<i>41%</i>	<i>50%</i>	<i>54%</i>	<i>61%</i>	<i>62%</i>
Загальні обсяги продаж	100	113	158	184	187
<i>В т.ч. закордонні</i>	<i>48%</i>	<i>50%</i>	<i>57%</i>	<i>63%</i>	<i>65%</i>
Загальна чисельність робітників	100	118	126	134	144
<i>В т.ч. закордоном</i>	<i>48%</i>	<i>48%</i>	<i>53%</i>	<i>58%</i>	<i>58%</i>

Примітки:

1. Джерело: World Investment Report 2016. Р. 142.
2. 1995 р. взятий за базовий індекс інтерналізації і дорівнює 100%

Незважаючи на те, що світ на сьогодні знаходиться в найвищій фазі міжнародної економічної інтеграції та регуляторної кооперації, однак, норми регулювання міжнародної економічної політики по різному застосовуються в різних регіонах світу. Регуляторна дивергенція викликає матеріальні, всезростаючі витрати для глобальної економіки, загострюючи ризики для її стабільності та впливаючи на економічне зростання. Відмінності в регулюванні передбачають нормативну невідповідність між різними юрисдикціями, які можуть бути обґрунтовані різною структурою та типами економічних систем, культурно-історичними відмінностями, пріоритетами внутрішньої політики або іншими факторами.

## **Міжнародне регуляторне співробітництво в умовах глобалізації**

Міжнародна регуляторна кооперація є процесом спільного погодження механізму національної економічної політики між країнами в рамках двосторонніх угод, регіональної або глобальної кооперації. Концептуальним базисом міжнародної регуляторної кооперації виступають

положення теорії суспільного вибору та теорії ігор [5]. МРК відображає собою серію кроків з координації регулювання економічної політики між країнами, вона часто виникає через злиття регуляторних реформ, які в цілому здійснюються на національному рівні, з зусиллями по лібералізації міжнародних економічних відносин, які відбуваються на рівні міжнародному. Р. Кеогане та Д. Віктором пропонується використання моделі «Кембрійського вибуху» для пояснення моделі МРК в ХХІ ст. МРК розглядається як відносно децентралізований процес, де уряди та регуляторні агенції взаємодіють як на двосторонньому, так і на багатосторонньому рівні в координації регуляторних процесів, зокрема через взаємне визнання та гармонізацію.

Вагоме значення має регуляторна кооперація на різних рівнях регулювання: глобальному (транскордонному у випадку приватних режимів), регіональному та національному рівнях. К. Абботт [16] досліджуючи міжнародну кооперацію твердження про глобальну кооперацію, як таку, де взаємодіють 3 ключові групи акторів: держави, приватні компанії та недержавні організації.



**Рис. 9.1. Механізм міжнародної регуляторної кооперації**

Джерело: [6; 15; 18; власні дослідження автора]

Відповідно до методології ОЕСР, МРК поділяється на такі типи:

1. Неофіційний обмін інформацією
2. М'яке регулювання: принципи, директиви, кодекси поведінки
3. Міжурядова мережа регуляторів

4. Одностороннє зближення до досконалої регуляторної практики та прийняття належних регуляторних систем в інших країнах
  5. Визнання та внутрішнє використання міжнародних стандартів
  6. Спільне встановлення правил та стандартів через міжурядові організації
  7. Торговельні угоди з регуляторними компонентами [5, с. 266].
- В даному розділі ключовим об'єктом дослідження виступає транскордонне регулювання міжнародної мобільності за участі БНП.

## **Управління мобільністю працівників в БНП**

Для більшості БНП вихід на глобальний ринок є пов'язаним з необхідністю скорочення витрат виробництва та збільшенням очікуваного прибутку за рахунок оптимізації фонду оплати праці. Одним із способів такої оптимізації може виступати міжнародний аутсорсинг, хоча і не вся активність з перенесенням виробництва, а відповідно, і робочих місць за межі країни походження БНП, можна трактувати в такому сенсі [14].

Мобільність трудових ресурсів БНП є міграцією робітників між місцями зайнятості як всередині, так і поза межами БНП в залежності від ендогенних підходів до регулювання мобільності персоналу, організаційної структури компанії, чинників екзогенного характеру. Оптимальним для БНП є наявність кореляції між максимізацією вигоди, отриманої працівником після працевлаштування зі зростанням прибутковості діяльності компанії, пов'язаної із залученням трудових ресурсів. Водночас, працівник для БНП є не лише факторним ресурсом (одиниця «праці»), але і носієм унікальних знань та навичок (одиниця «інтелектуального капіталу»). Для досягнення відповідної кореляції необхідною є максимальна індивідуальна кастомізація мікрорегулювання.

БНП впливають на міжнародний поділ праці, створюючи зручні саме для них моделі зайнятості як в країнах походження, так і в приймаючих країнах. Сам вплив на обсяги та структуру зайнятості може суттєво відрізнятись залежно від моделі виходу на ринок приймаючої країни. У випадку, коли засновується нове підприємство (greenfield investment), це призведе до зростання зайнятості в країні призначення, водночас, у випадку купівлі частки власності в уже існуючому підприємстві закордоном (merger&acquisition), то ймовірним є не лише зростання, а в багатьох випадках зниження зайнятості при зміні власності, зокрема, наприклад, у випадку модернізації куплених підприємств із застосуванням БНП в набутих активах нових працездатних технологій. Також в даному випадку вагомим чинником може виступати той факт, чи відбувається субституція іноземними компаніями місцевого виробництва, чи вони є доповнюючими для них, які типи управлінських, організаторських та оптимізаторських ідей використовуються БНП.

Вплив діяльності БНП на зайнятість може варіюватись в різних часових проміжках, так, їхні філії на початку діяльності можуть спершу пристосовуватись до конкурентних умов на ринку, що, поміж іншим, може призвести до оптимізації кількості робочих місць в сторону їх скорочення, однак, надалі паралельно зі зростанням виробництва продукції відбуватиметься і збільшення зайнятості.

Значення БНП для зайнятості досліджувалось низкою вчених, зокрема, К. Джолл визначив, що майже половина всіх робочих місць у переважній більшості країн є прямо або опосередковано пов'язаною з обслуговуванням діяльності БНП [12].

Ключовими чинниками, які спричинюють трудову міграцію є «фактори БНП», такі як модернізація, роботизація, зростання рівня механізації та оновлення виробництва. Все це формує передумови для перерозподілу трудових ресурсів між компаніями і призводить до міграції обумовленої інтересами БНП, при одночасній корекції як характеру та умов праці, так і професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Можна виділити декілька ключових факторів регулювання мобільності трудових ресурсів в БНП:

1. Персоналізовані фактори працівника (вік, освіта, досвід роботи, знання мови, сімейний стан, тощо);
2. Ендогенні фактори на підприємстві (розмір та умови оплати праці морально-психологічний клімат, можливості кар'єрного зростання, тощо);
3. Екзогенні фактори щодо БНП (військово-політичні конфлікти, глобальна, регіональна та національна економічна кон'юнктура, зміни в конкурентному середовищі).

Вагомим показником, який характеризує мобільність працівників в межах БНП є коефіцієнт плинності (оборотності) кадрів, який вимірюється як в абсолютних одиницях, так і у відсотках.

За допомогою даного коефіцієнта може бути визначено частку працівників, які залишили підприємство відносно загальної кількості працівників БНП за визначений період часу (1) [2]:

$$КК = \frac{З}{Ч} * 100, \quad (1)$$

де КК – коефіцієнт плинності (оборотності) кадрів,  
З – численність робітників, що були звільнені за період часу,  
Ч – загальна численність працівників БНП.

Значення показника плинності кадрів БНП відрізнятиметься залежно від стадії економічного циклу в якій знаходиться компанія. Адекватним показником плинності кадрів на великих БНП, за інших рівних умом. Може вважатись показник 8-10% на рік [7, с. 21].

Невдоволення робітником умовами працевлаштування є ключовим

мотивуючим чинником оборотності кадрів БНП. Відповідно, для міжнародної компанії вагомим є створення і розвиток інтернального ринку праці, що дає можливість залучити оптимальну за кількісним і якісним складом величину робітників з різних підрозділів компанії, формує потенціал для переміщення персоналу між афілійованими структурами в випадку локальної або регіональної зміни економічної кон'юнктури на окремому ринку. Зокрема, це дає можливість для БНП зберегти людський потенціал і не призводить до непродуктивного вивільнення працівників в період економічної депресії та скорочує витрати на розширення персонального складу в період піднесення.

Базисом для трудової міграції в межах БНП виступає невідповідність між робітником та посадою, яку він займає в компанії. У випадку, якщо така невідповідність не знаходить свого вирішення в межах БНП (або її окремого підрозділу), то робітник може або бути переміщеним в інший підрозділ (іншу країну перебування БНП), в даному разі можемо говорити про регульовану мобільність персоналу, або вирішення проблеми може вийти за межі БНП, характер трудової міграції матиме нерегульований характер (звільнення працівника), що, в свою чергу, негативно позначиться на потенціалі трудових ресурсів БНП.

На сьогодні спостерігається реконфігурація стратегії регулювання трудової мобільності БНП в напрямку формування регульованої мобільності при одночасному збереженні стабільності базового людського ресурсу БНП і зниженні нерегульованої мобільності. Такий підхід дозволяє збільшити трудовий потенціал компанії за рахунок збільшення продуктивності праці робітників та мінімізації нерегульованої зовнішньої мобільності.

На сьогодні спостерігаються зміни регулювання міжнародної трудової міграції пов'язаної з діяльністю БНП. Ключовими вимогами до робітника є його флексибельність, динамічна адаптивність до змін, нова система орієнтирів – вміння пристосовуватись до вимог широкого діапазону спеціальностей, прагнення до самовдосконалення на орієнтованість на результат. Відбір та підтримання якісного рівня персоналу з такими характеристиками здатне забезпечити вагому конкурентні переваги для БНП.

За останні десятиліття різко зросла транскордонна приватна регуляторна практика, що відбувалось у відповідь на фрагментацію та розповсюдження регуляторної практики національного рівня. Транскордонне приватне регулювання включає велику кількість приватних режимів, що регулюють поведінку багатонаціональних підприємств та їх взаємодію з інвесторами, споживачами, місцевими громадами. Воно складається з регуляторних режимів, розроблених та впроваджених приватними акторами, часто у співпраці з міжнародними організаціями. Стандарти діяльності є добровільними, і БНП добровільно беруть на себе зобов'язання їх дотримуватись. Легітимність ТПР пов'язана і частково

ґрунтується на її ефективності. Ефективність ТПР відрізняється від ефективності державного регулювання, відповідно відрізняється і механізм її оцінки. Попит та пропозиція приватних стандартів визначаються ринковою динамікою, яка відрізняється від державних стандартів, де держави відіграють провідну роль.

Відмінності між приватними регуляторами стосуються встановлення стандартів, впровадження, моніторингу відповідності та оцінки відповідності, примусового виконання та санкцій. Моделі ТПР є специфічними для кожного сектору та зазвичай адаптовані до особливої ринкової структури регульованих підприємств. Відмінності визначаються ринковою структурою та торгівельними потоками, в яких функціонують підприємства.

Відмінності можуть також ґрунтуватися на цілях регулювання та плановому способі підвищення ефективності (усунення перешкод в торгівлі або захист інтересів, які не інтерналізуються за ринковими цінами – негативні екстерналії, глобальні проблеми) або на недостатньому рівні пропозиції (глобальні суспільні блага). Такі варіації за умов їх надлишкової присутності можуть детермінувати фрагментацію, підвищуючи регуляторні затрати без формування додаткових переваг. Вагому роль в приватному регулюванні відіграє репутаційний аспект, який є базовим елементом легітимації та підзвітності.

На сьогодні, не існує задовільної методології дослідження приватної транскордонної регуляторної кооперації. Конвенційна компаративна методологія, яка використовується для аналізу міжнародного та національного законодавства є не придатною для дослідження ТПР, а детермінанти конвергенції та дивергенції ТПР відрізняються від тих, що формують еволюційні основи національних (урядових) регуляторних систем. Конфлікти в приватній сфері генерують диференціацію моделей регулювання, тоді як співпадіння інтересів забезпечують співпрацю та конвергенцію. Конфлікти викликають інституційні відповіді, які можуть сприяти різним ступеням конвергенції в моделях регулювання. Різні форми регуляторної співпраці можуть призвести до різних типів і ступенів регуляторної конвергенції. Таким чином, можна вирізняти договірні та організаційні форми співпраці, а регуляторна конвергенція, виникає в результаті одно направленого використання блоку управлінських кооперативних інструментів.

Ступінь добровільності приватних регуляторних режимів може відрізнятися у різних глобальних ланцюгах створення вартості залежно від того, як є розподіленою контрактні повноваження. Часто малі підприємства-постачальники змушені виконувати приватні стандарти на основі рішення про приєднання, виключно з боку ключового гравця ГЛСВ. Регулювання ТПР є галузевим зі значними відмінностями в різних галузях (таких як ІКТ, сільське господарство, добувна та переробна промисловість тощо).

На сьогодні виникають різні форми [9] регуляторної співпраці серед приватних учасників, які, незважаючи на значні відмінності у приватному та державному регулюванні, часто є підтримуваними міжнародними організаціями. Серед них: 1) модель багатосторонніх організацій, у тому числі різних учасників, інтереси яких є відмінними та часом суперечливими, 2) угоди між власниками режимів, які розробляють форми співпраці, починаючи від взаємного визнання до спільного встановлення стандартів 3) створення приватних метарегуляторів, організацій, що регулюють приватних регуляторів.

Міжнародна міграція робочої сили в межах БНП є софістикованою інтерактивною системою взаємодії всіх суб'єктів міжнародної трудової міграції, зокрема, трудових мігрантів то роботодавців в країні-імпортері робочої сили. Незалежно від формальної причини міжнародної міграції, ключовим чинником такої мобільності є бажання покращити соціально-економічне становище як самого робітника, так і членів його родини.

Механізм регулювання трудової мобільності в межах БНП є симбіозом внутрішніх стратегій розвитку міжнародних компаній та зовнішніх чинників впливу на економічну активність підприємств. Ці фактори є динамічними і мають різний вплив на міграцію персоналу БНП. В сучасних БНП визначальним пріоритетом є утримання наявного кваліфікаційного складу працівників, а не широкомасштабне залучення додаткової робочої сили, зважаючи на те, що велика частка нерегульованої міграції сигналізує про вагомі недоліки в роботі кадрового відділу компанії. За допомогою корекції управлінської моделі, внесення змін в систему оплати праці, соціально-побутові умови праці, оптимізації робочого графіку робітника БНП мають можливість скоротити нерегульовану трудову мобільність та підвищити прибутковість діяльності підприємства.

## Список використаних джерел

1. Блинова М. С. Современные социологические теории миграции населения // Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук Москва. 2008. URL: <http://www.studmed.ru/docs/document34548?view=1> (дата звернення: 05.06.2019)
2. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контролинг персонала: учебное пособие. М. : Издательство Экзамен, 2012. С. 406-414.
3. Павук О. Мировой рынок труда. Материалы к лекции. 2016. URL: <http://www.baltic-course.com/rus/opinion/?doc=125504> (дата звернення: 05.06.2019)
4. Петренко К. В., Пігуль В. В. Особливості формування та розвитку світового ринку праці 2015 [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-12\\_0-pages-37\\_42.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-12_0-pages-37_42.pdf) (дата звернення: 26.04.2019)
5. Світова економіка: підручник / за ред.. О. І. Шниркова, В. І. Мазуренка, О. І. Рогача. – К. ВПЦ: «Київський університет», 2018 р. – 616 с.

6. Синковець Н. Міжнародна регуляторна кооперація як чинник інтенсифікації співробітництва у світовому господарстві // Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки". Випуск 1(43)/2015. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/knu/article/viewFile/2805/2514> (дата звернення: 26.04.2019)

7. Текучесть кадров: нет худа без добра // Kadrovik.ru. 2017. №3(04). С. 21.

8. Castles S., Miller M. J. The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World, 4th ed. Basingstoke and New York: Palgrave-Macmillan and Guilford. 2009. URL: <http://www.age-of-migration.com> (дата звернення: 05.06.2019)

9. Devarajan S., Ghanem H., Thierfelder K. Economic Reform and Labour Unions: A General-Equilibrium Analysis Applied to Bangladesh and Indonesia, World-Bank-EconomicReview, 11(1), January 1997, pp. 145-70.

10. Ekkehard E. Big Data for labour market interventions // UNCTAD. 2015. URL: [http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162016p17\\_Ernst-ILO\\_en.pdf](http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162016p17_Ernst-ILO_en.pdf) (дата звернення: 05.06.2019)

11. Farrell D., Laboissière M., Pascal R. The emerging global labor market: The demand for offshore talent in services. 2005. URL: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/the-emerging-global-labor-market-demand-for-offshore-talent> (дата звернення: 05.06.2019)

12. Joll C., Mckenna C., McNab R. Developments in Labour Market Analysis. London: George Allen & Unwin. 2009.

13. Katz H., Darbishire O. Converging Divergence: World Wide Changes in Employment Systems. New York: Cornell University Press, 2000. URL: <http://www.cornellpress.cornell.edu/book/?GCOI=80140100536140> (дата звернення: 26.01.2017).

14. Kaufman B. The Origins and Evaluation of the Field of Industrial Relations. New York: ILR Press, 2013. P.168-171.

15. Kauffmann, Céline and Nikolai Malyshev. International Regulatory Cooperation: The Menu of Approaches. E15Initiative. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum, 2015. <http://e15initiative.org/wp-content/uploads/2015/09/E15-Regulatory-Kauffmann-and-Malyshev-final.pdf> (дата звернення: 09.05.2019)

16. Kenneth W. Abbott. latory Standards Institutions and The Shadow of the State // Walter Mattli and Ngaire Woods, eds., The politics of global regulation. Princeton University Press. March, 2008.

17. Kostova T., Roth K. Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. Academy of Management Review, 28, 2. 2013. P. 297-317.

18. OECD International Regulatory Cooperation and International Organisations: The cases of the OECD and the IMO // OECD Official paper. 2014. URL: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/international->



regulatory-co-operation-and-international-organisations\_9789264225756-en#page4 (дата звернення: 26.04.2019)

19. Price A. Human resource Management in a Business Context, 2nd end. London: Thomson Learning, 2011.

20. Rollinson D., Dundon T. Understanding employment relations. London: McGraw-Hill, 2007.

21. World Investment Report 2010. Investing in Low-Carbon Economy. New York and Geneva: UNCTAD, 2010. P. 11.

22. Wright P., McMahan G., McWilliams A. Human resources and sustained comparative advantage: a resource-based perspective // International Journal of Human Resource Management, 5 (2), 2014. P. 301-326.



## **Вплив багатонаціональних підприємств на соціально-економічний розвиток країн світу в умовах глобалізації**

*Світлана Сіденко*

Сучасний світовий розвиток відбувається під впливом процесу глобалізації, що пов'язане з якісно новими рівнями інтегрованості, цілісності та взаємозалежності світу, в єдиному просторі якого безперешкодно переміщуються товари, послуги, інформація, капітал, легко поширюються ідеї та знання а також переміщуються їх носії. Ці процеси впливають на розвиток світового господарства, міжнародні економічні відносини та економіку всіх країн світу.

Глобалізація економіки та посилення міжнародної конкуренції обумовлюють необхідність визначення чинників, що забезпечують економічне зростання і конкурентоспроможність країн у світовій економіці. Це актуальне для всіх країн світу і потребує на національному рівні вдосконалення економічної політики та вироблення стратегії економічного розвитку в умовах поширення процесу глобалізації.

В умовах розвитку глобалізації розвиток світового господарства відбувається під впливом низки чинників.

По-перше, значний вплив має розвиток інформаційного суспільства, в якому інформація і знання продукуються в єдиному інформаційному просторі, а головними продуктами виробництва інформаційного суспільства є інформація і знання. Ці процеси знайшли відображення в працях

Ф. Махлупа, Т. Умесао, М. Пората, Й. Масуди, Т. Стоуньєра, Д. Белла, М. Кастельса, Друкера П., Тоффлера Е. та ін. [1, 2, 3,4].

Згідно з концепцією К. Фрімена, в кожному циклі розвитку світового господарства існує одна технологічна парадигма, яка визначає пріоритетне становище однієї з галузей промисловості у світовій економіці. Ця парадигма включає в себе систему найкращих практичних знань, якими володіють країни-лідери світового господарства. Інформатизація економіки і суспільства набула таких масштабів, що зумовила утвердження Інтернету, мобільного зв'язку, поширення цифрових технологій, що впливає на економічне зростання і створення конкурентних переваг країн в глобальному середовищі. З поширенням у найрозвинутіших країнах інформаційно-комунікаційних технологій НТП забезпечує приріст ВВП від 75 до 100% .

Становлення інформаційного суспільства та креативної економіки є якісно новим фактором виробництва, що зумовлює інтелектуалізацію економіки. Тому країни-члени ООН включили в Цілі Сталого розвитку на 2016–2030 р. створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям [5].

По-друге, значно зростає роль і значення науково-технологічного прогресу в розвитку економіки, суспільства, світового господарства, який обумовив перехід від індустріальних до інформаційних і нанотехнологій, до становлення економіки заснованої на знаннях. Згідно інноваційної теорії Й. Шумпетера, кожен цикл розвитку складається з двох частин: інноваційної – створення і впровадження нових технологій, та імітаційної – їх поширення [6]. Сучасний світовий розвиток перебуває в процесі формування п'ятого і шостого технологічних укладів та формування засад четвертої промислової революції, що спричинило вдосконалення техніки, технології та організації виробництва, усіх елементів продуктивних сил, суспільного виробництва, підвищення його ефективності. Зараз розвинуті країни впроваджують технології шостого технологічного укладу, який буде визначати конкурентоспроможність товарів і послуг на світових ринках в найближчі роки. Тому процеси модернізації в країнах світу включають політику, спрямовану на розвиток науки і технологій, які задають напрямок розвитку всієї світової економіки. При цьому процес модернізації економіки, як процес технологічного оновлення і запровадження технічних новацій, супроводжується становленням національних організаційних та інноваційних систем і відповідних інститутів.

По-третє, значний вплив мають процеси інтернаціоналізації, що пов'язане зі зростаючою роллю багатонаціональних компаній у світовому господарстві як агентів глобалізації, які послідовно проводять стратегію утворення великих груп, що об'єднують виробничі, торговельні, інвестиційні, інноваційні та фінансові компанії. В доповіді про світові інвестиції експертами ЮНКТАД був зроблений висновок, що

багатонаціональні компанії посилюють інтернаціоналізацію досліджень та інновацій, все більше розміщуючи науково-дослідницькі підрозділи за межами країн базування, зокрема в країнах, що розвиваються, при цьому виконувани ними ДІР набувають все більш глобального характеру.

Отже, в умовах розвитку постіндустріального суспільства пріоритетного значення набувають такі чинники, як інформаційно-комунікаційний потенціал, швидкість створення, освоєння і поширення нових технологій, знання, інтелектуальний і креативний капітал. Здатність створювати, поширювати, використовувати знання стає необхідною умовою розвитку економіки. Тому особливої актуальності набуває проблема вибору стратегії, моделі соціально-економічного розвитку країни, яка відповідає сучасним вимогам розвитку світового господарства.

Світовий досвід свідчить, що низка країн світу обрали ефективну модель поступального розвитку на інноваційній основі. Хоча моделі розвитку по-своєму унікальні, однак мають спільне – пріоритетність розвитку науки і технологій, інвестиції в людський та інтелектуальний капітал, широке включення в міжнародні економічні зв'язки та врахування традицій, менталітету, суспільних цінностей при здійсненні соціально-економічних трансформацій.

Виходячи з нових умов розвитку світового господарства і вимог забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, кожна країна розробляє і реалізує свою власну економічну стратегію, в якій комбінуються елементи різних підходів до економічного росту, виходячи з задач розвитку національної економіки – подолання економічної відсталості, кризи існуючої моделі економічного розвитку, переходу до інноваційної моделі зростання та враховуючи наявність факторів виробництва – природних, виробничих і людських ресурсів, інтелектуального і креативного капіталу, а також наукового і технологічного потенціалу.

Відмічені процеси обумовлюють необхідність визначення чинників, що забезпечують економічне зростання і конкурентоспроможність країн у світовій економіці. Для забезпечення соціально-економічного розвитку багатьом країнам необхідні кардинальні зміни, які називають модернізацією, яку розглядають як сукупність великомасштабних змін, через які в суспільстві встановлюються технологічні, економічні, політичні, соціальні і культурні особливості, притаманні сучасності. В багатьох країнах світу ці процеси пов'язані саме з діяльністю багатонаціональних підприємств.

Глобальні тенденції інтернаціоналізації виробництва й капіталу, розвиток стратегічних альянсів і лібералізації зовнішньої торгівлі поставили міжнародні корпорації у центр світового економічного розвитку, які є «рушійними світової економіки», інтегральною складовою сучасної системи міжнародних економічних відносин та чинником її подальшого перетворення. Вони домінують практично у всіх сферах міжнародних економічних відносин, а їх кількість стрімко зростає. За останні 30 років їх

кількість у світі збільшилась у 12 разів і щороку зростає [7].

Їх системоутворююча роль в процесі глобалізації сьогодні обумовлена низкою чинників. Так, на діяльність багатонаціональних компаній припадає понад 50% світового виробництва й понад 75% світової торгівлі та міжнародної міграції капіталу. В конкурентному бізнес-середовищі 500 найбільших багатонаціональних компаній реалізують 95% світової продукції фармацевтики, близько 80 % – електроніки та хімії, 76% – продукції машинобудування. Вони контролюють майже половину світового промислового виробництва та дві третини міжнародної торгівлі, а також 4/5 патентів і ліцензій на впровадження нових технологій [7], а прибутки від продажу їх продукції часто перевищують бюджети навіть розвинених країн світу.

Найвагомішу роль багатонаціональні компанії відіграють у розвитку інновацій та технологій. Підвищення рівня інтернаціоналізації виробничої, науково-технічної та інвестиційної діяльності є характерною ознакою сучасного етапу глобалізації світової економіки. Ці процеси прискорюють міжнародний обмін високими технологіями за рахунок розширення коопераційних та інвестиційних зв'язків у сфері ДІР та орієнтації на виробництво високотехнологічної продукції. За даними Інституту статистики ЮНЕСКО, глобальне інвестування в нові ДІР досягло рекордних 1,7 трлн. дол. За оцінками фахівців, близько 75–80% загальносвітового обсягу ДІР здійснюється саме в рамках багатонаціональних корпорацій, а на 700 найбільших фірм світу припадає близько половини всього обсягу комерційного використання винаходів у світі. Вони також контролюють близько 80% всіх наявних у світі патентів, ліцензій і ноу-хау [7].

В умовах динамічного розвитку ринку високотехнологічної продукції витрати на ДІР в деяких корпораціях є набагато вищими від витрат багатьох країн та сконцентровані в кількох секторах: у виробництві інформаційно-телекомунікаційного обладнання, в автомобілебудуванні, фармацевтиці та біотехнологіях. В десятку країн-лідерів за обсягами інвестування у ДІР, за версією журналу Fortune, входять: два автогіганти Volkswagen та Toyota, лідери ІТ-індустрії Intel, Microsoft та Google, Samsung та чотири компанії, пов'язані з медициною (Roche, Novartis, Johnson&Johnson та Merc). На R&D вони витрачають від 5% до 20% річної виручки, що в грошовому виразі становить 8-14 млрд. дол.

Найбільш інноваційними багатонаціональними корпораціями світу, за версією Forbes і американської консалтингової компанії Innovator's DNA, є компанії Salesforce, Tesla, Motors, Amazon, (США), Shanghai Raas Blood Products (Китай), Netflix, Incyte Corporation (США), Hindustan Unilever Limited (Індія), Naver (Республіка Корея), Regeneron Pharmaceuticals (США) [8].

Фахівці міжнародних інституцій підкреслюють важливість вкладу в інноваційний розвиток багатонаціональних компаній, які визначають рівень

їх конкурентоспроможності на майбутнє. У Доповіді про світові інвестиції експертами ЮНКТАД був зроблений висновок, що багатонаціональні компанії посилюють інтернаціоналізацію досліджень та інновацій, все більше розміщуючи науково-дослідницькі підрозділи за межами країн базування, зокрема в країнах, що розвиваються, при цьому виконувани ними ДІР набувають все більш глобального характеру.

Модернізація економіки країн в умовах глобалізації, формування інформаційного суспільства та поширення процесів інтернаціоналізації найбільш яскраво прослідковується на прикладі низки нових індустріальних країн Азії, зокрема, Індонезії, Малайзії, Філіппін, Сінгапуру, Таїланду, В'єтнаму, Республіки Корея, де в основу політики формування сучасної моделі економіки було покладено процеси розвитку інновацій, зростання експорту за рахунок процесів інтернаціоналізації і залучення зарубіжних інвестицій. В багатьох країнах вони поєднувалися з ринковими реформами та соціально-економічними перетвореннями.

Слід відмітити, що процеси інтернаціоналізації можуть розвиватися або шляхом залучення зарубіжних компаній в економіку країн, або шляхом розвитку національних. В першому випадку можна навести приклад Японії, яка активно залучала зарубіжні компанії в економіку країни, хоча йшло формування також і національних корпорацій. Зараз в списку 500 найкрупніших компаній світу присутні японські корпорації Toyota motor, Honda motor – в автомобілебудуванні; Hitachi, Sony, NEC – в електроніці; Toshiba, Fujitsu, Canon – у випробництві комп'ютерної техніки та ін.

Яскравим прикладом залучення зарубіжних компаній на стадії модернізації економіки є Китай. Китайська модель, реалізована на основі інноваційного розвитку в 1978–2005 гг., внесла вагомий вклад в теорію і практику дослідження і реалізації цих процесів. В стратегії соціально-економічного розвитку поєдналися кілька чинників: державна політика, спрямована на інноваційний розвиток, іноземні інвестиції, розвиток науки і технологій, інтернаціоналізація, розвиток людського та інтелектуального капіталу та людські цінності, включаючи менталітет, філософію, традиції.

В 70-і рр. минулого століття в умовах розгортання нового етапу в розвитку НТП лідери країни відмічали, що Китай повинен "розвивати свої нові технології для того, щоб зайняти гідне місце в галузі високої науки і техніки світового рівня", в якій в якості пріоритетних напрямків були визначені: мікроелектроніка та інформатика, аерокосмічна і оптико-волоконна галузі, генна інженерія і біотехнологія, нові енергозберігаючі технології, природоохоронні технології і устаткування для захисту навколишнього середовища, медичне обладнання. Починаючи з 1980-х р., у Китаї активно здійснювалася політика «відкритих дверей». У 90-х рр. було висунуто лозунг "спиратися на знання науки і техніки, щоб набути багатства". Основними напрямками реалізації програми розвитку новітніх технологій були державна політика, спрямована на розвиток

високотехнологічних гадузей, та залучення в країну БНП та іноземних інвестицій. З 1992 р. на внутрішній китайський ринок почали заходити іноземні корпорації, що принесли потоки прямих іноземних інвестицій, технології, ноу-хау, що стимулювало швидкий економічний ріст.

Вже до початку 2000-х рр. обсяг іноземних інвестицій досяг понад 52 млрд. дол. і 400 з 500 провідних світових корпорацій вже мали свої підприємства на його території. В результаті стрімко зростали закордонні капіталовкладення в сферу послуг та індустрію високих технологій.

Китай став привабливим для розміщення філій міжнародних корпорацій, куди спрямовуються величезні інвестиції і масово переміщається виробництво. Можна відмітити ряд причин, які спонукають БНП розміщати свої філії в Китаї. Так, провідні багатонаціональні корпорації світу вбачають велику вигоду використовувати Китай в якості виробничої і експортної бази порівняно зі збутом товарів, а тому почали використовувати країну як виробничу базу для подальшого експорту.

Важливим чинником розміщення міжнародними корпораціями своїх філій в Китаї є висококваліфікована і порівняно дешева робоча сила. Тому важливою причиною приходу зарубіжних філій в країну є намагання збільшити свій інтелектуальний потенціал за рахунок залучення місцевих фахівців за відсутності проблем з їх набором через існування величезної армії студентів і висококваліфікованої робочої сили.

Завдяки кваліфікованій і відносно дешевій робочій силі Китай став привабливим для розміщення високотехнологічних виробництв зарубіжних компаній. Так, в Китаї розміщені потужності по виробництву процесорів Intel, графічних процесорів, вінчестерів, DVD-дисків та ін. Прикладом успішного співробітництва з зарубіжними компаніями може бути співробітництво з найбільшим світовим виробником в області інформаційних технологій – Ericsson China – китайським підрозділом шведської компанії Ericsson, яке відкрило центри досліджень і розробок.

Важливою причиною проникнення зарубіжних компаній в Китай є ємність внутрішнього ринку. Так, розширюючи свої філії в Китаї, корпорації мають можливість реально оцінювати потреби ключового ринку, для чого виробництво товарів необхідно передислокувати саме туди.

Зараз в Китаї розміщені філії найкрупніших БНП світу, серед яких Philips, General Electric, Samsung, Toshiba, Microsoft та ін. Свої філії в Китаї мають 43 з 500 найбільших підприємств, а 4 з 10 світових компаній програмного забезпечення створили свої центри дослідження і освоєння нових технологій.

Сприятливі умови, створені реформами, що почалися в 1978 році, допомогли китайським підприємствам почати відкривати свої закордонні філії ще у 1979 році і вже до 1985 року їх кількість складала 187, а до кінця 1988 року кількість філій зросла до 526. Зараз найбільша кількість корпорацій за показниками виручки, чистого прибутку, активів та



капіталізації знаходиться в США (128 компанії) та Китаї (106). За даними Forbes, у рейтингу 2000 найкрупніших публічних компаній світу в першу десятку увійшли китайські ICBC, China Construction Bank, Agricultural Bank of China та Bank of China [9].

Вигоди від діяльності БНП на своїй території має й Китай. По-перше, залучення значних іноземних інвестицій, нових технологій і менеджменту в економіку країни має пріоритетне значення для технологічного розвитку. Застосування зарубіжних високих технологій та інвестицій сприяв переходу від трудомістких до капітало- і наукоємних виробництв, що знайшло прояв у рості продаж електронно-комп'ютерної продукції, засобів зв'язку і телекомунікацій. Водночас корпорації працюють не лише над вдосконаленням смартфонів, ноутбуків і програм, але й розвивають технології, наприклад, для розумного міста, які повинні вирішити проблеми перенаселених мегаполісів.

Загалом країні вдалося скоротити своє технологічне відставання та перейти до модернізації, спираючись на власні інновації. Згідно програмних документів, рівень наукоємності ВВП Китаю до 2020 г. має досягти 2,5%, а залежність від імпортованих поставок технологій знизиться до 30%. На думку фахівців, країна має суттєві напрацювання по ряду науково-технічних напрямів, які дозволять їй перетворитися в глобального гравця на ринку інноваційних технологій та перейти від інвестиційної економіки до економіки знань.

По-друге, відбувається оптимізація структури експорту. Ще двадцять років тому китайська продукція викликала у багатьох недовіру, однак вже до 2018 р. багатонаціональні підприємства, такі як Huawei, NetEase, Tencent, TP-Link, Lenovo, ZTE и Alibaba, стали відомими всьому світу. Так, якщо протягом тривалого часу, наприклад, в США спрямовувалися низькотехнологічні вироби (переважно текстиль та іграшки), то зараз зростають поставки більш складних товарів – комп'ютерів і DVD, причому високотехнологічний експорт зростає швидше порівняно з іншими товарами. Зараз частка високотехнологічних товарів в структурі експорту промислових товарів становить 27 %, що знаходиться на рівні країн-членів ОЕСР.

Нарешті, важливо і те, що, дозволяючи перенесення виробництва на свою територію, Китай таким чином має можливість нарощування промислового потенціалу, в той час, як інші країни втрачають індустріальну базу. Слід відмітити, що сучасна глобалізація супроводжується в якомусь сенсі деіндустріалізацією, оскільки відбувається віртуалізація економіки, переміщення колосальних сум грошей, що не підкріплені виробництвом, та ін.

Зростання внутрішнього ринку і зовнішньої лібералізації розглядаються як два вирішальні фактори, що стимулюють міжнародну конкурентоспроможність підприємств в Китаї. При збільшенні конкуренції

на внутрішньому ринку приватним підприємствам довелося швидко модернізуватися для підвищення власних конкурентних переваг, проводити диверсифікацію виробництва та накопичення ресурсів.

Поширення процесів інтернаціоналізації сприяв розвитку людського капіталу, зокрема підвищенню рівня освіти і кваліфікації працюючих. Зараз держава проводить цілеспрямовану політику з підготовки кваліфікованих кадрів як в країні, так і в зарубіжних вузах. Державою також розроблена програма з повернення спеціалістів з-за рубежа. Внаслідок економічного зростання значно зросли доходи працюючих.

Багатонаціональні компанії, які входять в топ-500 найбільших в світі, продовжують засновувати в країні нові підприємства і вкладати в них додаткові кошти в розвиток інновацій і технологій. Водночас набувають значного розвитку національні компанії. В даний час китайські БНП проводять активну інвестиційну політику в інших країнах та активно працюють над створенням своїх власних інновацій.

В даний час інноваційний курс країни трактується як нова національна стратегія – до 2020 р. стати інноваційною державою, а до середини століття – світовим лідером в науці і техніці.

Динамічний розвиток країни на основі інновацій вже зараз дає відчутні результати. За даними Світового банку, 21% експорту всієї високотехнологічної продукції у світі припадає на Китай (на США – 13%). За обсягами використання «зелених технологій» КНР вийшла на перше місце у світі. Френсис Гаррі відмічав, що Китай перетворився у світового лідера в сфері інновацій, що стоїть на чолі нового етапу індустріального розвитку та став найкрупнішою у світі країною-заявником на отримання патентів, реєстрацію товарних знаків і промислових зразків. Зокрема, з усіх міжнародних заявок на отримання патентів, кількість заявок з Китаю зросла за рік на 44%. Згідно оцінок Дослідного інституту стратегій науково-технічного розвитку Китаю, понад 40% підприємств здійснюють інновації [10].

Глобальний індекс інновацій свідчить, що Китай протягом п'яти років поспіль є лідером в області інновацій серед країн з середнім рівнем доходу, посідає перше місце за такими показниками, як розмір внутрішнього ринку, інтелектуальна робоча сила, оригінальні патенти, експорт високих технологій, оригінальні промислові зразки [10].

Таким чином, в Китаї успішно реалізується стратегія науково-технічного розвитку. Саме БНП в поєднанні з економічними реформами, що проводилися урядом, дозволили країні стати найбільшим експортером у світі та є амбітна ціль стати найбільшою економікою світу. А це веде до змін в глобальній рівновазі сил.

Іншим прикладом успішного соціально-економічного розвитку на основі реалізації інноваційної моделі із використанням інтернаціонального фактору є Сінгапур, який всього за декілька десятиліть трансформував свою

економіку і вже до кінця ХХ ст. перетворився на одного з лідерів Азійсько-Тихоокеанського регіону і всього світу за багатьма показниками – ВВП на душу населення, рівнем розвитку людського капіталу, міжнародним рейтингом привабливості для інвестицій.

Як відзначають дослідники, економічний розвиток Сінгапуру, починаючи з 1960-х рр., характеризувався високою залежністю від трансферу технологій з боку зарубіжних мультинаціональних компаній. В результаті активного залучення в країну зарубіжних БНП приблизно 3/4 загального обсягу промислового виробництва Сінгапуру сьогодні припадає на частку зарубіжних філій цих компаній, причому іноземці володіють більше 60% акціонерного капіталу його промислових підприємств. З кінця 1980-х рр. основна увага приділялася розвитку прикладних ДПР на базі місцевих філій зарубіжних БНП, а також шляхом активного створення нових державних дослідних інститутів і організацій, що спеціалізуються у сфері ІТ-технологій, мікроелектроніки і в "науках про життя" (life sciences), які були покликані сприяти дослідженням і розробкам, здійснюваним численними філіями закордонних компаній.

В кінці 1990-х рр., було поставлене амбітне завдання забезпечити швидке зростання національного високотехнологічного виробництва на базі пріоритетного розвитку фундаментальних науково-технологічних досліджень і розробок, стимулювання створення місцевих хай-тек стартапів та пріоритетного зростання ІТ і біотехнологічного сектора, щорічне зростання якого має становити 6%. Серед найбільш значних інноваційних проєктів – "Intelligent Nation" в рамках десятирічного плану прискореного розвитку телекомунікаційної та ІТ-сфери. Для залучення провідних зарубіжних компаній до здійснення на території Сінгапуру широкомасштабних ДПР в галузі біотехнологій був створений спеціальний Biomedical Science Investment Fund зі стартовим капіталом в 600 млн дол. США та цільова венчурна компанія Singapore Bioinnovations (SBI) з інвестиційним капіталом в 21 млрд дол., призначеним як для підтримки створення нових національних компаній, так і для активної участі в різних зарубіжних біотехпроєктах.

Іншим напрямом розвитку інновацій є створення дослідних альянсів з провідними західними біотехкомпаніями, зокрема, альянс з однією з найбільших фармацевтичних компаній світу Eli Lilly для проведення спільних клінічних медичних досліджень. Одним з найважливіших елементів здійснення довгострокової програми побудови ефективної науково-дослідної системи є стратегія створення розгалуженої мережі наукових і науково-технологічних парків. Перший з них, Singapore Science Park (SSP) був створений в 1980 р і став базовим інкубатором зародження високотехнологічних компаній країни і основним центром національних ДПР. На початку нового століття в країні був ініційований новий проєкт – хай-тек комплекс One-North Science Habitat, що має зіграти роль

універсального інтегратора діючих та новостворюваних центрів ДІР в напрямку на фундаментальні науково-технологічні розробки.

Яскравим прикладом успішної економічної модернізації на основі розвитку національних компаній є Республіка Корея, яка за півстоліття пройшла шлях від однієї з найбідніших країн світу через статус нової індустріальної економіки до конкурентоспроможної економіки знань, стала членом ОЕСР та яка протягом останніх сорока років демонструє глобальне конкурентне лідерство.

Феномен вражаючої модернізації господарської системи країни або «південнокорейське економічне диво» у вирішальній мірі пов'язане зі специфікою державно-корпоративних відносин, які визначили одну з найбільш успішних моделей економічного розвитку країни другої половини ХХ століття. Саме місцеві БНП – чеболі – стали визначальним чинником соціально-економічного розвитку країни в умовах глобалізації світової економіки.

Політика економічної модернізації в Республіці Корея була спрямована на структурну перебудову економіки і розвиток усіх секторів економіки, інноваційний розвиток та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. В основу модернізації економіки країни була покладена інноваційна модель розвитку, що включала державне фінансування та підтримку науки, досліджень і розробок, підготовку кваліфікованих кадрів та ін. Зараз ці витрати становить понад 4% ВВП, що є найвищим показником у світі.

Значний вплив на розвиток секторів і структурну перебудову економіки мали БНП. Станом на 2018 рік 15 компаній, які входять до списку 500 найбільших БНП світу, що здійснюють близько 90 % усіх прямих іноземних інвестицій і близько половини світової торгівлі, базуються в Республіці Корея. Компанії Samsung Electronics, LG, Hyundai Motor, SK, Korea Electric Power і Samsung Trading Co входять в число 50-ти найбільших корпорацій Азії та діють діють в авангарді високотехнологічних галузей – електроніки, автомобіле- та кораблебудування, металургії.

Корейські чеболі входять до числа глобальних компаній. Двадцять провідних чеболів країни, які є осередками промислового та інноваційного розвитку, основними експортерами, забезпечуючи міжнародну конкурентоспроможність, створюють значну кількість робочих місць, впливають на підвищення соціально-економічних стандартів життя населення при забезпеченні провідної ролі державних інтересів, стали визначальним чинником модернізації економіки країни в умовах глобалізації світової економіки. Найбільшими корейськими корпораціями є: Samsung з числом дочірніх компаній – 64, Hyundai – 26, LG – 43, SK – 54, Hyundai motors – 16, Hanjin – 19, Pohang Iron and Steel – 15, Lotte – 31, Kumho – 17, Hanhwa – 25. У компанії Samsung майже половина працюючих на підприємствах зарубіжних країн створюють від 82% до 93% доходів від

продажу, що свідчить про найсприятливіші умови для бізнесу на дочірніх підприємствах.

При цьому провідна п'ятірка чеболів – Samsung, Hyundai, Daewoo, LG, Ssang Young, посідають в економіці домінуюче положення і їх частка в ВВП країни становить понад 55 %. Вони є осередками промислового та інноваційного розвитку, основними експортерами продукції, забезпечуючи міжнародну конкурентоспроможність, створюють значну кількість робочих місць, впливають на підвищення соціально-економічних стандартів життя населення та ін.

Для сучасних корейських корпорацій характерні концентрація діяльності на найбільш динамічних сферах діяльності; збільшення обсягів прямих зарубіжних інвестицій та їх галузева диверсифікація; орієнтація на високоприбуткові зарубіжні ринки інноваційної продукції; інвестування капіталу у систему генерації поширення знань, інновацій і технологій; координація міжнародної діяльності у рамках глобальних виробничо-збутових ланцюжків.

При цьому найкращого результату в інноваційному розвитку досягають компанії, які ефективно використовують власні і наукові ресурси, при високій інтегрованості в глобальні дослідницькі та професійні мережі. Зокрема, важливу роль у розвитку інновацій відіграють стратегічні альянси, що посідають особливе місце в стратегіях високотехнологічних компаній для підвищення глобальної конкурентоспроможності з орієнтацією на багатофакторний синергетичний ефект при виході та закріпленні на висококонкурентних ринках технологічної продукції, прикладом якої є реалізація спільних проектів компанії Samsung з компаніями Intel (розробка пристроїв оперативної пам'яті), Toshiba Thomson (DVD-плеєри й відеомагнітофони), Compaq Siemens (мікропроцесори), Cisco System (кабельні модеми).

Чеболям вдалось стати світовим технологічним лідером завдяки значним інвестиціям в наукові дослідження і розробки, а глобальна присутність на ринках завдяки злиттям та придбанням компаній в Європі та США дозволила їм підвищити свої технологічні можливості. Зокрема, компанія Samsung включила в свою інноваційну стратегію такі сфери, як інтернет речей, розумні машини, електронна охорона здоров'я, інфраструктура хмарних хранилищ, безпека і конфіденційність. В рамках створених 42 лабораторій-інкубаторів компаній розробляє технології і сприяє розвитку стартапів, які були організовані в університетах-партнерах.

В результаті реалізації в країні інноваційної моделі розвитку всього за декілька десятиліть сформувалася сучасна структура економіки, заснована на нових технологіях, що зумовило новий рівень промислового виробництва. В результаті розвитку національних корпорацій та підвищення їх технологічного рівня Республіка Корея посідає лідируючі позиції за Світовим індексом промислової конкурентоспроможності. У 2016 р. країна

входила до шістки основних країн, на частку яких сукупно припадає 60 % світового промислового виробництва в структурі ВВП, що свідчить про вплив зазначених країн на глобальні тенденції промислового виробництва.

В країні сформована багатосекторальна промисловість: металургія, верстатобудування, біо- та нанотехнології, аерокосмічний сектор, електронна та напівпровідникова промисловість, телекомунікаційне обладнання, автомобіле- та суднобудування. Промислова політика країни спрямована на сприяння розвитку більш технологічних секторів і захоплення нових ніш на світових ринках.

Важливо і те, що Республіки Корея демонструє можливості держави успішно сприяти становленню конкурентоспроможного приватного бізнесу, який в стислий історичний період набув інтернаціонального характеру. Спираючись на підтримку держави, великі корпоративні структури змогли досить швидко наростити виробничий потенціал, потужності якого сприяли вирішенню завдань, пріоритетних з точки зору національних інтересів наздоганяючого розвитку.

Загалом економічна модернізація в Республіці Корея мала значний вплив на соціально-економічний розвиток. Розвиток БНП сприяв створенню нових робочих місць із залученням висококваліфікованої робочої сили. Так, за даними консалтингової компанії The Boston Consulting Group (BCG) в щорічному рейтингу найбільш інноваційних компаній світу в 2017 р. лише в корпорації Samsung працює понад 600 тис. чол., в той час, як, наприклад, Microsoft – 150 тис., Apple - 110 тис., Amazon – 120 тис., Google – 59 тис., BMW – 120 тис. [11].

За обсягом ВВП, який становить 1740,5 млрд дол. США, країна посідає 4-те місце серед країн Азійсько-Тихоокеанського регіону після Японії, Китаю та Індії та 11-е місце у світі. На цій основі відбувається зростання якості людського капіталу – у 2016 р. ВВП на душу населення становив 34541 дол., а за прогнозами поставлена задача досягти 38,5 тисяч. Витрати на освіту з 2008 р. становили понад 4 %, а в 2016 р. досягли 5 % ВВП, що є на рівні найбільш розвинених країн світу. Значно зросли доходи населення, зокрема, середньої річної заробітної плати.

Світовий досвід свідчить, що БНП відіграють важливу роль у розвитку національних економік багатьох країн світу, оскільки забезпечують притік іноземних інвестицій, технологій, створюють велику кількість нових робочих місць тощо. Багатонаціональні корпорації відіграли помітну роль у процесах соціально-економічного розвитку шляхом перенесення західними компаніями своїх інноваційних програм в зарубіжні країни з метою використання їх потенціалу. Водночас змінюється характер проектів багатонаціональних корпорацій, що реалізуються в цих країнах – відбувається перехід від проектів з метою розробки модифікованих продуктів до проектів, спрямованих на розробку нових продуктів, призначених для споживачів приймаючих країн.

Позитивний вплив процесів інтернаціоналізації на економіку в умовах глобалізації та формування інформаційного суспільства мав місце в низці нових індустріальних країн Азії, зокрема, Індонезії, Малайзії, Філіппінах, В'єтнамі, де в основу політики формування сучасної моделі економіки було покладено процеси розвитку інновацій, зростання експорту за рахунок процесів інтернаціоналізації і залучення зарубіжних інвестицій. В багатьох країнах вони поєднувалися з ринковими реформами та соціально-економічними перетвореннями.

Найперше, розвиток новітніх технологій сприяв формуванню експорто орієнтованої моделі в цих країнах. Так, до двадцятки країн-найбільших експортерів входять Республіка Корея, Гонконг (Китай), Сінгапур та ін. [12].

В цих країнах набула розвитку інноваційна модель, що знайшло прояв у зростанні в експорті частки високотехнологічної продукції. Так, за 25 років з 1990 по 2015 р. в низці країн ця частка помітно зросла: практично з нуля до 11% у Гонконзі, до 53% – Філіппінах, до 28% – у В'єтнамі, до 27%, – у Республіці Корея, що є на рівні розвинених країн світу [13].

Внаслідок економічного зростання країни регіону включені в міжнародний рух капіталу, у процес ввезення та вивезення прямих, портфельних і позичкових капіталовкладень.

Розвиток економіки країн на основі реалізації інноваційної моделі мав вплив на соціальний розвиток, що знайшло прояв у зростанні ВВП на душу населення, підвищенні індексу людського розвитку, росту доходів населення і інвестицій у розвиток освіти, подоланні бідності та ін. Так, розвиток інновацій та зростання на його основі економіки країн сприяв значному зростанню ВВП на душу населення, який у 2018 р. склав у Республіці Корея – 31346 дол, а в інших нових індустріальних економіках регіону становить в Сінгапурі – 64041 дол. США, Малайзії – 10942, Таїланді – 7187, Індонезії – 3871, Філіппінах – 3104 дол. США [14].

Економічні успіхи низки азійських країн, найперше, Японії, Китаю, Сінгапуру, Кореї, Малайзії, пояснюються саме тим, що елементи інформаційного суспільства, ринкової економіки, засади конкуренції у них базуються на традиційних, в деяких країнах, конфуціанських цінностях, серед яких почуття обов'язку, моральні зобов'язання, прагнення знань і самовдосконалення та ін. Саме розвиток людського потенціалу і технологічного прогресу можуть бути взаємодоповнюючими і взаємно зміцнюючими чинниками, що забезпечують економічне зростання і конкурентоспроможність на світовому рівні, дають вагомі результати в глобальній конкуренції та висувають ці країни в світові лідери.

Тому в цих країнах високі витрати на освіту. За даними ООН, у 2012-2017 рр. державні витрати на освіту як частка ВВП склали: у Сінгапурі – 2,9%, Республіці Корея – 5,1%, Малайзії – 4,8%, Таїланді – 4,1%, Індонезії – 3,6%, В'єтнамі – 5,7% [15].

Вивчення світового досвіду економічної модернізації країн надає можливість побудувати стратегію технологічного оновлення в Україні.

В Україні може бути корисним досвід використання інтернаціонального фактору в реалізації стратегії економічного розвитку на інноваційній основі. Перспективним є створення українських багатонаціональних компаній в пріоритетних інноваційних галузях, зокрема, у ІТ секторі, альтернативній енергетиці, машинобудуванні, фармацевтичній індустрії, високотехнологічному сільськогосподарському виробництві та інтелектуально-містких послугах, таких як інжиніринг, промисловий дизайн, програмування, науково-дослідна діяльність та ін.

Перспективним є створення українських корпорацій в пріоритетних та інноваційних секторах, які дадуть поштовх до більш широкого залучення зарубіжних компаній в наукоємні та високотехнологічні сектори економіки, що сприятиме зростанню експорту високотехнологічної продукції, забезпеченню її конкурентоспроможності на світових ринках, підвищенню культури ведення бізнесу, утвердженню світових стандартів, створенню нових робочих місць. Водночас є сектори, сприятливі для залучення зарубіжних корпорацій, серед них: інформаційні технології, де Україна займає 4-те місце у світі за кількістю сертифікованих ІТ-спеціалістів після США, Індії та Росії; авіабудування та ракетобудування, машинобудування, біо- та нанотехнології та ін. Перспективними сферами розвитку можуть стати суперкомп'ютинг (високопродуктивні обчислювальні системи), технології грид-обчислень і грид-інфраструктура, електронна система охорони здоров'я, мікро- та наноелектроніка, мікро- та нанофотоніка, космічні та географічні інформаційні технології.

Перспективним також є приєднання українських компаній до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, що розширить доступ до глобальних ринків, сприятиме модернізації технологій та якісним і кількісним змінам в людському капіталі за рахунок освоєння нових компетенцій та залучення прямих іноземних інвестицій. Зараз Україна включена в глобальні ланцюги шляхом аутсорсингу, на який орієнтовані близько 90 % ІТ-компаній у сфері програмування і 95 % всіх програмістів, та фрілансу, за яким українці займають перше місце в Європі і четверте – у світі за обсягом доходів фрілансерів.

Як підсумок, можна відмітити, що в умовах розвитку інформаційного суспільства для різних країн світу відкривається перспектива ефективного соціально-економічного розвитку. Ті країни, які візьмуть на озброєння такі чинники, як знання, інформація і творчий підхід, будуть лідерами в новому столітті. Саме розвиток людського потенціалу і технологічного прогресу можуть бути взаємодоповнюючими і взаємно зміцнюючими процесами, котрі стимулюють підйом всього суспільства.



## Список використаних джерел

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М.: Академия, 1999. .
2. Друкер П. Посткапиталистическое общество. – Пер. с англ. – М.1999.
3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – С. 39.
4. Масуда Е. Информационное общество как постиндустриальное общество. – Пер. с англ. – М. – 1997.
5. Цілі сталого розвитку 2016-2030.- <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholitia/tsili-staloho-rozvytku>
6. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. М. : Ексмо, 2007.
7. World Investment Report 2017: Investment and Trade Development [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://unctad.org>.
8. <https://www.bcg.com/>- офіційний сайт Boston Consulting Group.
9. Global Innovation 1000 2018 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.strategyand.pwc.com>.
10. (Китайские инновации стали новой движущей силой мирового прогресса /[http://russian.china.org.cn/exclusive/txt/2017-10/21/content\\_41770242.htm](http://russian.china.org.cn/exclusive/txt/2017-10/21/content_41770242.htm))
11. Boston Consulting Group. – 2017.
12. Список\_стран\_по\_экспорту - [https://ru.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations.\\_Comtrade\\_database](https://ru.wikipedia.org/wiki/United_Nations._Comtrade_database). – <https://com>
13. Компанії-лідери 2017. Сплав нових ідей та інновацій - <https://news.finance.ua/ua/news/-/417940/kompaniyi-lidery-2017-splav-novyh-idej-ta-innovatsij>.
14. Список країн за ВВП (номінал) на душу населення) <https://uk.wikipedia.org/wik>
15. Human Development Report 2017. New York – Oxford: Oxford University Press, 2018.



## **Інвестиційна діяльність багатонаціональних підприємств та економічна сила країни**

*Олексій Чугаєв*

### **Економічна сила багатонаціональних підприємств**

На міжнародному рівні під центрами економічної сили, як правило, розуміються країни або економічні союзи. Проте на рівні фірм БНП (багатонаціональні підприємства) контролюють практично половину світової економіки [1]. Найбільші з них за впливовістю випереджають багато держав і часто краще забезпечені фінансовими ресурсами за міжнародні організації [2]. Індикаторами економічної сили конкретного БНП є його прибуток, частка ринку, людський капітал [3], активи, сила корпоративного бренда. Серед різновидів економічної сили для БНП характерні такі.

1. Ринкова сила (влада) [4, с. 112–113]. Вона характеризує здатність впливати на цінові пропорції та нецінові умови угод у процесі обміну. Ринкова сила залежить від структури ринку (співвідношення кількості покупців та продавців), еластичності попиту на товар (залежить від наявності товарів-замінників та чи є угода купівлі-продажу критичною для функціонування покупця або продавця), бар'єрів для входу на ринок, легкості переключення між різними постачальниками. Ринкова сила притаманна, перш за все, фірмам-монополіям або олігополіям на глобальних або регіональних ринках ряду товарів з низькоеластичним попитом (зокрема, енергоносії, дефіцитні сировинні ресурси, високотехнологічні товари та послуги тощо).

2. Купівельна спроможність визначається обсягами фінансових активів, продаж, прибутку, можливостей використати позичковий капітал для купівлі інших активів, товарів та послуг.

3. Ієрархічна – можливість одних суб'єктів визначати правила поведінки інших [4, с. 112–113]. На рівні БНП це проявляється у формі влади материнської компанії щодо філій.

4. Нормативна – це здатність впливати на привила, формувати формальне і неформальне регуляторне середовище для економіки. З боку БНП вона може проявлятися у формі лобювання нормативних актів у власних інтересах, створення стандартів, просування передового досвіду.

5. Переговорна сила характеризує здатність впливу на результати переговорів [5]. Вона залежить від співвідношення вигод та витрат для суб'єктів за різних сценаріїв такої взаємодії та проявляється в укладанні контрактів. А. Хіршман зазначає, що її компоненти включають переговорні вміння, інформацію про систему байджужості (та уподобань) партнера, введення в оману партнера щодо свої системи байджужості та тиск [6, с. 45]. Ф. М. Ебботт вказує, що переговорну силу БНП визначають інвестиційний капітал або доступ до капіталу, технологія, якість менеджменту та міжнародні ринки. Силу приймаючої країни – вартість місцевих ресурсів, доступність ресурсів з інших країн, географічне положення, рівень економічного розвитку і доходів населення, структура ринку капіталу, розмір споживчого ринку, умови ринку праці, інвестиційні умови, запропоновані іншими країнами зі схожими ресурсами, присутність інших іноземних інвесторів на її території [7].

6. Управлінська – це здатність до прийняття оптимальних рішень в умовах обмежених ресурсів, в даному випадку керівниками компаній з точки зору інтересів останньої.

7. Торговельна сила проявляється завдяки домінуванню на ринках ключових товарів, купівельній спроможності як засобу впливу на постачальників.

8. Інвестиційно-виробнича – завдяки участі в капіталі компаній, міжнародних ланцюгах створення вартості та технологічних процесах.

Економічно потужніші БНП реалізують свою економічну силу через економічну експансію, яка проявляється у витісненні інших фірм, захопленні ринків збуту та ресурсної бази [8]. Це може відбуватися в межах здорової і чесної конкуренції, коли більш ефективні фірми приходять на зміну менш ефективним. Але БНП можуть вдаватися і до недобросовісної конкуренції: застосовувати обмежувальну практику; виторговувати понаднормативні пільги; зловживати використанням прав на інтелектуальну власність для створення бар'єрів на входження до ринку; фінансувати політичні еліти, консультувати владу в своїх інтересах; підкупати засоби масової інформації; вдаватися до промислового шпигунства в науково-технічній, технологічній сфері, сфері витрат, маркетингу та реклами;

маніпулювати з діловою звітністю; вводити в оману споживачів [9, с. 165–166, 169, 184]; зловживати трансфертним ціноутворенням.

З іншого боку, держави все ж залишаються ключовими суб'єктами у світовій економіці. Активи і доходи найбільших БНП поступаються активам і доходам урядів великих країн і особливо наддержав. БНП також часто обмежені у своєму бажанні реалізувати економічну силу з боку акціонерів, споживачів та урядів. Вони можуть бути вразливими до громадської думки, засобів масової інформації, можливості судових позовів, акцій громадської непокори, зміни політики уряду, втрати ринку [10, с. 189].

У [11] ми провели контент-аналіз назв близько 50 000 наукових робіт з бази даних економічних досліджень RePEc за 1960–2010 рр. [12]. При аналізі частоти досліджень, присвяченим суб'єктам різного рівня, ключові слова, які характеризували приналежність до національного рівня (країни 2586, національний 934, держава 682, внутрішній 674, уряд 408 випадків) мали частку 30%. Ключові слова, які відносилися до рівня компаній (фірма 1948, бізнес 1021, корпоративний 542, транскордонний 438 випадків) – 22%. Менші частки припадають на інтеграційні утворення (18 %), фізичні особи (11), міжнародні організації (11), місцеві адміністративні утворення (8 %). Таким чином, наукометричний метод непрямим чином свідчить про те, що у міжнародних економічних відносинах найвпливовішими суб'єктами є країни та компанії (зокрема БНП). Але при цьому група ключових слів, пов'язана з національним рівнем, мала загалом понижувальну тенденцію, а з рівнем компаній – підвищувальну.

## **Взаємодія БНП та інтересів держави**

Дії БНП можуть посилювати або послаблювати економічну силу країни. Як правило вони збільшують економічні сфери впливу країн-базування, але при цьому можуть сприяти розвитку приймаючих країн.

Існує три панівні точки зору щодо характеру впливу БНП на економічну силу держави. Згідно першої, БНП демонструють самостійну поведінку в процесі пошуку засобів максимізації прибутку та мінімізації витрат. В результаті сформувалося поле для транскордонного суперництва, коли БНП конкурують одна з одною, використовуючи як інструменти ресурси та вплив на політику країни базування та приймаючої країни. Перерозподіл економічної сили між країнами є побічним процесом транскордонного суперництва.

Згідно другої точки зору, держави розглядаються к ключовий суб'єкт, яким вигідно використовувати БНП як інструмент, спрямовуючи їх ресурси, вплив та повноваження на вирішення задач економічного розвитку. Так, економічна сила держави може посилюватися, коли в ній розвиваються великі промислові корпорації та міжнародні фінансово-промислові групи [13]. Т. Фролова зазначає, що завдяки БНП уряди найбільших країн

можуть впливати на фінансові системи інших країн, їх національні ринки, перерозподіляти доходи в межах глобальної економічної системи [14].

В. Сіденко стверджує, що термін транснаціоналізовані стосується національних економічних агентів, які виходять за межі національних кордонів, і лише глобалізовані економічні агенти втрачають зв'язок із національною економікою [15]. А справжні глобалізовані БНП є рідкістю. Наприклад, з 1993 по 2008 рр. індекс транснаціональності 100 найбільших ТНК зріс із 53 до 58 %. Такими темпами знадобиться ще 30–40 років, доки він досягне 75 % [2].

Третя точка зору акцентує увагу на симбіозі держави і БНП. Країна схильна до домінування, коли в неї є сильні олігополії в сфері стратегічно важливих товарів та послуг, а переговорна сила посилюється урядом [16, с. 8–9]. Дж. Міклер приходять до висновку, що важливими є взаємовідносини між корпораціями та державами, а не проведення штучної межі між корпораціями як гравцям ринку та державами як політичними гравцями. А у часи криз корпорації шукають підтримку насамперед в урядів країн базування [2].

Держава і БНП можуть діяти спільно під час економічних війн. Батьківські країни можуть фінансувати операції багатонаціональних корпорацій, страхувати їхні інвестиції, захищати інтереси у випадку конфліктів, ставити їм на службу органи розвідки. БНП доповнюють у свою чергу арсенал впливу своїх держав поряд із дипломатією, армією, розвідкою [9, с. 169].

З іншого боку, БНП можуть посилювати і приймаючі країни. Наприклад, іноземні інвестиції в Китаї прив'язували до його інтересів країни базування материнських компаній. Зокрема, американські фірми у Китаї та американські імпортери вигравали від недооціненого курсу юаню і побоювались дій у відповідь з боку Китаю. Це створювало лобі в США, яке мало інші інтереси, ніж ініціатори введення додаткових тарифних бар'єрів проти Китаю [17, с. 23].

Показовим проявом дії всіх цих процесів стало переміщення частини виробничої діяльності БНП з розвинутих країн до низки країн, що розвиваються. В результаті від цього суттєво виграли багато приймаючих країн, наприклад, Китай, які набули більшої ваги в світовій економіці за рахунок прискорення економічного і технологічного розвитку. Проте навряд чи слід говорити, на нашу думку, про свідому політику БНП проти національних інтересів країн свого походження з таких міркувань:

- принаймні на початковому етапі інвестиції БНП за кордон сприяли посиленню економічного впливу країн базування БНП за допомогою залучення інших країн до сфери свого впливу і контролю над ключовим галузями, а іноді й фактично політичною системою приймаючих країн;
- інвестиції дали суттєвий ефект для нарощення економічної сили приймаючих країн тільки з часом: наприклад, якщо перші інвестиції з США

до комуністичного Китаю почали заходити після реформ Ден Сяопіна, то набуття Китаєм статусу потужного конкурента США відбулося тільки у ХХІ столітті, тобто через 2-3 десятиліття (як правило це більше ніж горизонт планування правлячої еліти, яка часто орієнтується на короткострокові цілі в рамках виборчого циклу);

- економічна політика країн базування БНП формується на основі компромісу між коротко- і довгостроковими інтересами великого бізнесу, інших впливових груп та електорату – широкої громадськості, інтереси яких не завжди співпадають. Тому постає питання, що вважати національними інтересами залежно від погодженості інтересів конкретних груп населення.

Трансформація ролі БНП також обумовила зміни в дискурсі зовнішньоторговельної політики розвинутих країн. На нашу думку, про це може свідчити уповільнення прогресу в сфері лібералізації торгівлі в межах СОТ. Раніше західні БНП були відносно більш конкурентоспроможними, а митні тарифи були сильнішим бар'єром на шляху їх експорту до країн, що розвиваються, ніж у зворотному напрямі. Знижуючи імпорتنі тарифи у себе, західні країни також полегшували доступ на ринок для своїх же БНП, які розміщували виробництво у країнах, що розвиваються. На сучасному етапі сформувалися свої потужні компанії у багатьох країнах, що розвиваються. Тому подальше зниження імпорتنих тарифів у західних країнах в обмін на зниження митних тарифів у інших країнах призведе до менших відносних переваг для західних БНП, ніж це було раніше. Навпаки, тепер прослідковується посилення дискурсу протекціонізму, наприклад, в США.

Інвестиції з країн базування БНП по різному можуть впливати на імідж країн походження таких компаній. Наше дослідження [18, с. 248–262] показало, що серед чотирьох проаналізованих центрів сили (США, ЄС, Китай, Росія) двосторонні інвестиції значуще позитивно корелювали з іміджем країни їх походження в приймаючих країнах в таких випадках. Зокрема, збільшення відношення накопичених прямих іноземних інвестицій (ПІІ) з Китаю до ВВП приймаючої країни на 1 в. п. збільшує в ній частку людей з позитивним ставленням до Китаю в середньому на 3,6 в. п. Аналогічне збільшення відношення ПІІ з Росії до ВВП приймаючої країни супроводжується покращанням ставлення до Росії на майже на 13 в. п. Разом з тим, збільшення ПІІ із США до ВВП країни на 1 в. п. ВВП супроводжується зменшенням частки людей, що позитивно ставляться до Росії, майже на 0,38 в. п.

## **Інтенсивність та ефективність інвестицій БНП в економіках різної величини**

С. Анклесарія Айар стверджує, що в середньому ПІІ на душу населення в малих країнах вищі, але вони йдуть переважно в економіки з

ефективним регулюванням або економіки, багаті нафтою [19]. Л. Ньямстерен зазначає, що ПІІ відносно ВВП у малих країнах вищі, ніж у середньому по світу [20, с. 26]. Думки щодо виграшу від мобільності капіталу малих країн різняться. Наприклад, С. Анклесарія Айар стверджує, що малі країни диспропорційно більше виграють від іноземного інвестування [19]. З іншого боку, можливі ризики політичного впливу інвестора на малі країни-реципієнти інвестицій [21]. Але варто і не переоцінювати цей ефект, так як іноземні інвестори можуть при цьому руйнувати існуючі раніше монополії національних виробників.

У [18, с. 296–297, 313] ми провели дослідження ефектів величини економіки зокрема для ПІІ (які переважно здійснюються БНП) та їх ефективності методами дисперсійного аналізу та його непараметричних аналогів на основі даних Світового банку [22]. Нами були виокремлені такі типи економік:

- 31 великі економіки (ВВП за паритетом купівельної спроможності > середньоарифметичного рівня 640 млрд дол.);
- 63 середні економіки / економіки середньої величини (ВВП < середньоарифметичного рівня, але > медіани 70 млрд дол.);
- 95 малі економіки (ВВП < медіани).

З табл. 11.1 ми бачимо, що малі економіки сильніше залежать від надходжень ПІІ.

Таблиця 11.1

### Ефекти величини економіки країн для міжнародних інвестицій, 2009-16 рр.

Показник	Розмір економік			p-рівень (F-тест/ тест К.-У. / медіанний тест)
	Малі	Середні	Великі	
ПІІ, вплив, % ВВП	0,9	2,6	2,3	0,393/ <u>0,000</u> / <u>0,000</u>
ПІІ, надходження, % ВВП	6,9**	4,5	2,7	0,013/ <u>0,000</u> / <u>0,000</u>
Валові інвестиції, % ВВП	25,2	24,2	23,9	<u>0,671</u> /0,759/0,606
Валові внутрішні заощадження, % ВВП	10,6***	25,0	25,2	<u>0,000</u> /0,000/0,000

Примітка:

1. Джерело: розраховано автором за даними [22].
2. Підкреслені результати тестів, які найкраще відповідають розподілу даних. Зірки позначають рівень значущості відмінності від інших груп за апостеріорним критерієм: \*\*\*-  $p < 0,01$ , \*\*-  $p < 0,05$ , \*-  $p < 0,1$ .

Схильність малих економік до припливу іноземного капіталу



пояснюється в 2,5 нижчим рівнем валових внутрішніх заощаджень при однаковому рівні валових інвестицій відносно ВВП. Щодо впливу ПІІ, непараметричні методи показують нижчі його обсяги в малих країнах, а F-тест не підтверджує це внаслідок статистичних викидів. Більші за розміром економіки схильні до експорту капіталу завдяки вищій конкурентоспроможності та кращому сальдо торговельного балансу. Як бачимо, існують передумови для формування БНП на базі перш за все великих економік та економік середньої величини. А найбільший рівень проникнення БНП є в малих, а також середніх економіках.

Далі ми використали двофакторний дисперсійний аналіз впливу показників інвестицій на економічне зростання (приріст реального ВВП на душу населення) в економіках різної величини. В усіх типах економік вплив ПІІ у % ВВП здійснював негативний вплив на економічне зростання країни походження інвестицій. Проте у подальшому регресійний аналіз з поправкою на рівень доходів на душу населення не підтвердив цей ефект. Приплив ПІІ у % ВВП не має оптимального значення з точки зору максимізації економічного зростання. Тобто попередні результати свідчать про те, що інвестиційні операції БНП здійснюють вплив близький до нейтрального на країну походження інвестицій та приймаючу країну.

З іншого боку, ПІІ все ж таки роблять вклад у валові інвестиції в країні, хоча вони зазвичай в декілька разів менші за останні. А валові інвестиції справляють вже статистично значущий позитивний вплив. В країнах з валовими інвестиціями вище 24,6% ВВП середньорічні темпи зростання ВВП становили 2,1% (медіана 2,0%), а якщо інвестиції менші, то 1,1% (1,0%). Регресійний аналіз у подальшому підтвердив стійкість такого ефекту. Зокрема зростання частки інвестицій у ВВП на 10 п.п. збільшує приріст ВВП країни на додатковий 1 п.п. Цей позитивний ефект інвестицій сильніший в середніх і великих економіках (1,5 п.п.) і слабший у малих (0,6 п.п.). При цьому в країнах з часткою ПІІ у валових інвестиціях вище 13% ВВП середньорічні темпи зростання ВВП становили 1,8% (1,8%), а якщо частка була менша, то 1,4% (1,3%). Але різниця статистично не значуща. Тобто як правило не стільки важливе походження інвестицій (національне або іноземне), скільки їх сукупна величина. В середніх економіках позитивний вплив здійснюють також вищий рівень валових внутрішніх заощаджень.

## **Забезпечення інвестиційної привабливості країни**

П. Піеретті, С. Занай і Б. Зоу припускали, що малі країни намагаються залучити іноземні інвестиції низькими податками або високою якістю державних благ (інфраструктура, послуги, регулювання) [23]. С. Анклесарія Айар звертав увагу, що малі країни користуються перевагами податкового арбітражу або регуляторного арбітражу [19].

У [18, с. 298–303, 314] ми також провели за вищезазначеною методикою дисперсійного аналізу дослідження відмінностей інвестиційного клімату в економіках різної величини та даних Світового банку [22]. Було показано, що у малих економіках нижчий рівень оподаткування зарплати та швидше видаються операційні ліцензії. Великі економіки випереджають малі за швидкістю процедур створення бізнесу, реєстрації власності, урегулювання проблем неплатоспроможності. Переваги малих країн у податковому і регуляторному арбітражі практично зникають завдяки реформам у великих економіках та боротьбі із фінансовими зловживаннями.

Було виявлено ряд параметрів інвестиційного клімату, які сприяють економічному зростанню в середньостроковій перспективі. Серед них пізніше було підтверджено методами регресійного аналізу стійкий позитивний ефект мінімізації трьох параметрів: часу на забезпечення дотримання регуляторних вимог (% робочого часу керівництва фірм) і часу для одержання операційної ліцензії – у випадку великих економік, кількості процедур започаткування бізнесу – у випадку малих економік.

Згідно інших наших розрахунків у [18, с. 379–388], також спостерігається позитивний вплив інфометричного індексу м'якої сили країни на ПІІ, тобто відоміші країни з позитивним іміджем можуть капіталізувати цю перевагу у формі іноземних інвестицій, але з часом, оскільки статистично значущий тільки довгостроковий ефект. Зокрема у випадку України за умов зростання кількості позитивної економічної інформації про неї в інтернеті на 1,6% при незмінній кількості негативної інформації та незмінній частці у ВВП світу (це еквівалентно підняттю на 1 позицію у рейтингу за вказаним індексом) у довгостроковому періоді можна очікувати зростання щорічного припливу ПІІ приблизно на 270 млн дол.

У цьому дослідженні ми проводимо кореляційний аналіз чинників потоків ПІІ як індикатора інвестиційної активності БНП в країні. Використана підготовлена нами раніше база вхідних даних за 2009–2016 рр. на основі даних Світового банку [22]. З табл. 11.2–11.4 ми бачимо, що малі економіки схильні до експорту ПІІ, якщо вони не спеціалізуються на високотехнологічних галузях та потерпають від хабарництва – тобто експорт капіталу є способом подолання недоліків структури економіки та корупційної ренти. Середні економіки експортують підприємницький капітал, якщо вони мають додатній торговельний баланс, спеціалізуються на високо- або середньотехнологічних галузях, мають високі внутрішні заощадження, якщо в них менші адміністративні бар'єри для зовнішньої торгівлі, менший податковий тягар, кращий індекс легкості ведення бізнесу – тобто вища конкурентоспроможність та їх чинники призводять до того, що фірми можуть здійснювати інвестиційну експансію в інші країни. Великі економіки стають активними інвесторами, якщо вони також мають профіцит торговельного балансу, а їх валюта міцнішає – тобто теж активно формують БНП переважно конкурентоспроможні великі економіки.

Таблиця 11.2

Кореляція потоків ІІІ та макроекономічних показників

Напрямок руху інвестицій Тип економіки країни	Відплив ІІІ, % ВВП		Надходження ІІІ, % ВВП	
	Малі	Середні	Великі	Великі
Зростання ВВП на душу населення, % на рік	-0,13	0,07	-0,18	0,23
Торговельний баланс, % ВВП	0,06	0,39*	0,38*	0,23
Зростання експорту, % на рік	-0,03	0,12	0,04	0,20
Високотехнологічний експорт, % експорту продукції обробної промисловості	-0,27*	0,01	0,21	0,15
Середньо- і високотехнологічний експорт, % експорту продукції обробної промисловості	0,05	0,28*	0,16	0,25
Валові інвестиції, % ВВП	-0,06	-0,03	-0,12	0,13
Валові внутрішні заощадження, % ВВП	0,03	0,32*	0,12	0,25*
Реальна процентна ставка, %	0,08	-0,11	-0,09	-0,09
Зростання курсу національної валюти відносно долара, % на рік	0,05	0,20	0,40*	0,07
				0,07
				0,11
				0,01
				0,17

Примітки:

1. Джерело: розраховано автором за даними [22].

2. У табл. 11.2–11.4 зірка (\*) позначає кореляції за рівня значущості  $p < 0,05$ , а для великих економік –  $p < 0,10$  (зважаючи на меншу вибірку).

Таблиця 11.3

Кореляція потоків ІІІ та показників торговельного, податкового і неформального регулювання бізнесу

Напрямок руху інвестицій	Відплив ІІІ, % ВВП		Надходження ІІІ, % ВВП			
	Малі	Середні	Великі	Малі		
Тип економіки країни	2	3	4	5	6	7
Середньозважена застосована ставка митого тарифу, %	0,00	-0,35*	-0,26	-0,07	-0,27*	-0,20
Документи для експорту, шт.	-0,08	-0,37*	-0,15	-0,05	-0,35*	-0,06
Документи для імпорту, шт.	-0,11	-0,41*	-0,13	-0,10	-0,36*	-0,05
Тривалість експортних процедур, днів	-0,08	-0,22	-0,30	-0,26*	-0,22	-0,28
Тривалість імпортних процедур, днів	-0,05	-0,26*	-0,30	-0,23*	-0,22	-0,26
Частка фірм, що стикаються із хабарництвом, %	0,33*	-0,20	0,11	0,30*	-0,23	-0,45*
Неформальні платежі державним службовцям, % фірм	0,16	-0,15	0,16	0,17	-0,10	-0,46*
Частка фірм, які повинні були давати подарунки при зустрічі з працівниками податкових служб, %	0,31*	-0,18	0,10	0,36*	-0,18	-0,44*
Час на оплату податків, годин	-0,08	-0,32*	-0,12	-0,14	-0,20	-0,02
Кількість податків, шт.	0,08	-0,34*	-0,18	-0,09	-0,23	-0,17
Податки, % від комерційного прибутку	-0,08	-0,34*	-0,10	-0,09	-0,29*	-0,05
Податок на прибуток, % від комерційного прибутку	-0,20	-0,13	0,06	0,02	-0,10	0,07

Продовження таблиці 11.3

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Податки і збори, пов'язані з працею, % від комерційного прибутку	0,03	-0,17	-0,05	-0,03	-0,12	-0,03
Вартість процедур започаткування бізнесу, % ВВП на душу населення	-0,03	-0,25	-0,17	-0,18	-0,21	-0,15
Індекс СРІА прав власності та правового управління (6 = найкраща ситуація)	-0,11	-0,15	0,78	0,04	0,61*	0,54
Індекс СРІА прозорості, підзвітності та корупції у державному секторі (6 = найкраща ситуація)	-0,03	-0,24	0,98	0,05	0,39	0,87

Таблиця 11.4

Кореляція потоків ІІІ та показників адміністративного регулювання бізнесу

Напрямок руху інвестицій Тип економіки країни	Відплив ІІІ, % ВВП		Надходження ІІІ, % ВВП			
	Малі	Середні	Малі	Середні		
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Легкість ведення бізнесу, ранг (1 = найкраща ситуація) у 2017 р.	-0,05	-0,38*	-0,25	-0,08	-0,33*	-0,16
Кількість процедур для реєстрації власності, шт.	0,08	-0,12	-0,18	0,25*	-0,04	-0,11
Кількість процедур започаткування бізнесу, шт.	-0,16	-0,37*	-0,25	-0,08	-0,34*	-0,20

Продовження таблиці 11.4

I	2	3	4	5	6	7
Забезпечення прав боржників і кредиторів (12 = найкраща ситуація)	0,07	0,18	-0,12	-0,07	0,25	-0,08
Час на забезпечення виконання контракту, днів	0,04	-0,20	-0,14	-0,04	-0,22	-0,06
Час для приєднання до електромереж, днів	0,13	-0,06	0,01	0,18	-0,05	0,05
Час для одержання операційної ліцензії, днів	0,11	0,09	-0,33	-0,05	0,17	-0,04
Час для реєстрації власності, днів	0,02	-0,12	-0,22	-0,20	-0,13	-0,21
Час для започаткування бізнесу, днів	-0,06	-0,21	-0,21	-0,11	-0,25	-0,11
Час на забезпечення дотримання регуляторних вимог, % часу керівництва фірм	-0,10	-0,17	-0,11	-0,12	-0,03	0,13
Час на вирішення проблеми неплатоспроможності підприємств, років	-0,11	-0,38*	-0,27	-0,16	-0,35*	-0,19

Тепер розглянемо, які країни найактивніше залучають капітал БНП. Серед малих економік ПІІ частіше йдуть до країн, де більша частка високотехнологічного експорту, менші адміністративні бар'єри для зовнішньої торгівлі, вищий рівень корупції та складніше реєструвати власність. При цьому останні дві характеристики суперечать теоретичним припущенням. Щодо середніх економік, іноземний підприємницький капітал надходить зазвичай за умов високих внутрішніх заощаджень в приймаючій країні, низьких тарифних і нетарифних бар'єрів для зовнішньої торгівлі, низьких податків, кращого захисту прав власності та правопорядку, легшого адміністративного регулювання бізнесу, зокрема щодо заснування бізнесу та врегулювання неплатоспроможності. Тобто в цьому випадку особливо важливим є ліберальний характер регулювання, розвиток правової системи та активна участь і національного капіталу в інвестиційних процесах. Великі економіки активніше залучають іноземні інвестиції, якщо вони мають позитивний торговельний баланс і мають низький рівень корупції. Як бачимо, в умовах ємного внутрішнього ринку великі економіки можуть собі дозволити не проводити масштабну лібералізацію економіки, але мусять дбати про боротьбу із корупцією.

Однак виявлені закономірності потребують перевірки на стійкість. Вплив частини показників важко відрізнити один від одного в умовах мультиколінеарності. Кореляції можуть бути чутливими також до статистичних викидів. Тому на наступному етапі проведений регресійний аналіз, результати якого представлені в табл. 11.5–11.6.

Таблиця 11.5

### Моделі впливу факторів на відплив ПІІ

Тип економіки	Коефіцієнти	
	Середні	Великі
$b_0$	8,24*** (1,82)	1,62*** (0,29)
$b_x$ (Торговельний баланс, % ВВП)	0,18*** (0,057)	0,084** (0,038)
$b_x$ (Документи для імпорту, шт.)	-0,86*** (0,25)	
$b_x$ (Зростання курсу національної валюти відносно долара, % на рік)		0,074* (0,037)
$R^2$	0,30***	0,31**
F-stat	11,42	5,06
N	56	26

Примітки:

1. Джерело: Розраховано автором за даними [22].
2. У табл. 11.5–11.6 в дужках стандартні похибки. F і t-тести на статистичну значущість: \*\*\* -  $p < 0.01$ , \*\* -  $p < 0.05$ , \* -  $p < 0.1$ .

Таблиця 11.6

## Моделі впливу факторів на надходження ІПШ

Тип економіки	Коефіцієнти			
	Малі	Середні	Середні	Великі
$b_0$	7,68*** (1,80)	-12,43* (6,5)	7,39*** (1,35)	2,847*** (0,358)
$b_x$ (Високотехнологічний експорт, % експорту продукції обробної промисловості)	0,35*** (0,10)			
$b_x$ (Тривалість експортних процедур, днів)	-0,34*** (0,064)			
$b_x$ (Частка фірм, які повинні були давати подарунки при зустрічі з працівниками податкових служб, %)	0,44*** (0,072)			
$b_x$ (Індекс СРІА прав власності та правового управління (6 = найкраща ситуація))		8,04*** (2,17)		
$b_x$ (Кількість процедур започаткування бізнесу, шт.)		-0,76** (0,33)		
$b_x$ (Легкість ведення бізнесу, ранг (1 = найкраща ситуація), 2017 р.)			-0,037*** (0,014)	
$b_x$ (Неформальні платежі державним службовцям, % фірм)				-0,025* (0,013)
$R^2$	0,48***	0,54***	0,11***	0,21*
F-stat	17,56	8,77	7,22	3,67
N	60	18	61	16



Зокрема внаслідок наявності статистичних викидів не пройшли перевірку на стійкість визначені методом кореляційного аналізу ефекти факторів відтоку ПІІ з малих економік. Активний торговельний баланс є визначальним фактором формування та експорту капіталу БНП з великих і особливо середніх економік. Кожний 1% відносно ВВП перевищення експорту над імпортом призводить до відтоку ПІІ зазвичай на рівні 0,08-0,18% ВВП. Це означає, що наприклад Україні складніше формувати власні БНП в умовах пасивного сальдо торговельного балансу. У випадку середніх економік важливими для відтоку ПІІ є і низькі адміністративні бар'єри для зовнішньої торгівлі. Великі економіки активніше експортують капітал, коли їх національна валюта дорожчає, що дає їм можливість купити закордонні активи на більш вигідних умовах.

Регресійний аналіз підтверджує позитивний вплив на приплив ПІІ в малі економіки трьох показників: високотехнологічної спеціалізації приймаючої країни, низьких бар'єрів для експорту, та, як не дивно, корупції. Для середніх економік з метою залучення інвестицій БНП варто забезпечувати захист прав власності та зменшувати адміністративні бар'єри для бізнесу. Для великих економік пріоритетом є боротьба із корупцією.

Отже, БНП контролюють значну частину світової економіки, найбільші з них за впливовістю випереджають малі та середні за величиною країни. Проте БНП мають зазвичай тісну прив'язку до країни базування. Вони сприяють розширенню сфери економічного впливу країни базування та економічному розвитку переважно напівпериферії глобальної економіки. Країнам для посилення своїх позицій у світовій економіці варто без шкоди внутрішньому конкурентному середовищу формувати потужні національні компанії, здатні ефективно оперувати на закордонних ринках.

Самі по собі інвестиції БНП здійснюють позитивний вплив на економічне зростання приймаючої країни як складова сукупних інвестицій в країні. Ефективність ПІІ для приймаючої країни в середньому більша за ефективність національних інвестицій, але різниця статистично незначуща. Відтік ПІІ не здійснює статистично значущого впливу на економічне зростання країни їх походження. Він не є самоціллю для формування інвестиційної стратегії держави, а є наслідком високої конкурентоспроможності національної економіки.

З метою максимізації економічного зростання та надходжень ПІІ інвестиційне регулювання в малих економіках має бути спрямоване на полегшення процедур започаткування бізнесу та експорту, оптимізацію технологічної структури участі у виробничих мережах. Середнім економікам варто підтримувати високий рівень внутрішніх заощаджень, забезпечувати захист прав власності та зменшувати адміністративні бар'єри для бізнесу. Стратегія великих економік має базуватися на боротьбі із корупцією, полегшенні регуляторних вимог для бізнесу, пришвидшенні процедури видачі операційної ліцензії. Посилення національного бренду

країни може сприяти залученню ПІІ, але тільки в довгостроковій перспективі.

## Список використаних джерел

1. Поручник А. М., Столярчук Я. М. Глобальні імперативи транснаціоналізації національних економік // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін. К. : КНЕУ, 2009. Вип. 21. С. 257–278.
2. Mikler J. The Illusion of the “Power of Markets” // *Journal of Australian Political Economy*. 2012. № 68. P. 41–61.
3. Treverton G. F., Jones S. G. *Measuring National Power: Conference Proceedings*. Santa Monica, CA, Arlington, VA, Pittsburgh, PA: RAND National Security Research Division, 2005. xii, 21 p.
4. Дементьев В. В. *Власть: экономический анализ. Основы экономической теории власти : монограф.* Донецк : Каштан, 2003. 200 с.
5. Economic power / Wikipedia, the Free Encyclopedia. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Economic\\_power](http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_power) (дата звернення: 04.10.2011).
6. Hirschman A. O. *National Power and the Structure of International Trade*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, 1980. 172 p.
7. Abbott F. M. Bargaining Power and Strategy in the Foreign Investment Process: A Current Andean Code Analysis // *Syracuse Journal of International Law and Commerce*. 1975. № 3(2). P. 319–362.
8. Резнікова Н. В. Економічна експансія в умовах становлення нового каркасу міжкраїнової взаємодії // *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип. 111 (Ч. II). С. 90–100.
9. Шныпко А. С. *Экономические войны: истоки, формы, цели, проблемы, перспективы*. К. : Генеза, 2007. 376 с.
10. Economides S., Wilson P. *The Economic Factor in International Relations*. L., N. Y.: I. B. Tauris Publishers, 2001. 227 p.
11. Chugaiev O. International Economics Research: Structural Changes in the Past 50 years // *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. Вип. 106 (Ч. I). С. 88–96.
12. RePEc (Research Papers in Economics). URL: <http://repec.org/> (дата звернення: 20.03.2011).
13. Нікешина Н. Участь України у процесах транснаціоналізації світового господарства // *Наука молода*. 2009. № 11. С. 70–73.
14. Фролова Т. О. Суперечності і асиметрії інвестиційної глобалізації // *Економіка та держава*. 2012. № 6. С. 31–36.
15. Sidenko V. Modification of the World Economy under the Influence of New Factors of Global Transformational Crisis // *Ukraine economy*. 2012. № 5. P. 18–31.

16. Kappel R. On the Economics of Regional Powers: Comparing China, India, Brazil, and South Africa: Working Paper № 145. Hamburg : GIGA German Institute of Global and Area Studies, 2010. 51 p.

17. Subramanian A. Eclipse: Living in a Shadow of China's Economic Dominance. Washington D. C. : Peterson Institute for International Economics, 2011. 236 p.

18. Чугаєв О.А. Економічна сила країни у глобальному господарстві : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.02. Київ, 2018. 632 с.

19. Anklesaria Aiyar S. S. Small States: Not Handicapped and Under-Aided, but Advantaged and Over-Aided // Cato Journal. 2008. Vol. 28. № 3. P. 449–478.

20. Nyamtseren L. Challenges and Opportunities of Small Countries for Integration into the Global Economy, as a Case of Mongolia : Dresden discussion paper in economics № 13/04. – Dresden : Dresden University of Technology, 2004. 45 p.

21. The Growth Report – Highlights on Small States / The World Bank, 2008. URL: [http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/489960-1338997241035/Growth\\_Commission\\_Final\\_Report\\_Regional\\_Highlights\\_Small\\_States.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/489960-1338997241035/Growth_Commission_Final_Report_Regional_Highlights_Small_States.pdf) (дата звернення: 25.08.2015).

22. World Development Indicators / The World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators> (дата звернення: 27.10.2018).

23. Pieretti P., Zanaj S., Zou B. The Long Run Survival of Small Nations: A Dynamic View : Working paper № 437. Bielefeld: Bielefeld University, 2010. 23 p.



## **Багатонаціональні підприємства в економіці країн Європейського Союзу**

*Олександр Шнирков*

Реєстр Єврогрупи, який є офіційним реєстром бірж-компаній країн-членів ЄС та Європейської асоціації вільної торгівлі, дає визначення групи багатонаціонального підприємства країн двох об'єднань (група БНП), як такої, яка здійснює діяльність у двох або більше країнах, при чому щонайменше одна з них є країнам-членом ЄС або ЕАВТ. Приналежність групи багатонаціонального підприємства до певної країни визначається розташуванням її центру прийняття глобальних рішень. Центр прийняття глобальних рішень визначається, у свою чергу, як юридична структура, де приймаються стратегічні управлінські рішення щодо групи багатонаціонального підприємства у цілому [1].

За даними за 2017 р. Реєстр нарахував 162 466 груп багатонаціональних підприємств, які здійснювали свою діяльність в ЄС або ЄАВТ, з них 116 497 груп БНП мали центри прийняття глобальних рішень в ЄС (71,7%), 10 122 в Швейцарії (6,2%), 7 614 в США (4,9%), 2 933 в Туреччині (1,8%), 2 900 в Канаді (1,8%) та 2 063 в Норвегії (1,3%). 89,4% груп БНП ЄС є малими (менше 10 юридичних підрозділів), 8,9 % - середніми (від 10 до 49 юридичних підрозділів), лише 1,8% припадає на великі групи (більше 50 підрозділів). Найбільшу кількість малих груп БНП зареєстровано в Хорватії, Мальті, Словаччині, Болгарії та Греції, найменша – в Швеції та Фінляндії.

Охоплення видів та сфер діяльності груп БНП ЄС також суттєво варіюється. Моноактивні групи БНП ЄС здійснюється один вид економічної

діяльності або сконцентровані в одній сфері (наприклад, «виробництво продовольчих товарів» або «водний транспорт»), диверсифіковані групи здійснюють від двох до чотирьох видів економічної діяльності, дуже диверсифіковані - більше п'яти. Так, у 2017 р. 37,5% груп БНП ЄС було моноактивно, 25% - диверсифіковано, 6,1 % - дуже диверсифіковано, однак для 31,4% груп сфери та види діяльності не було визначено. Найбільші показники дуже диверсифікованої діяльності було зафіксовано для Португалії, Фінляндії та Іспанії, найменші – для Греції та Болгарії.

Основна частка груп БНП ЄС мала юридичні підрозділи в одній або двох країнах ЄС (81,9%), від трьох до п'яти -13,5%, в шості та більше країнах ЄС - лише 4,6%. Найбільшу частину БНП, які було структурно представлено в трьох та більше країнах ЄС, мали Фінляндія, Швеція, Португалія та Словенія, найменшу- Греція та Болгарія.

Групи БНП ЄС наймають іноземну робочу силу в основному з країн-сусідів. Так, БНП Словаччини 66,5% зайнятих наймають в Чехії, БНП Хорватії - 56,2% зайнятих в Словенії, БНП Естонії – 44,5% зайнятих в Латвії. Однак БНП окремих країн- членів ЄС віддають перевагу спеціалістам з країн, з якими не мають спільного кордону. БНП Кіпру значну частину іноземних робочої сили зі Словенії, БНП Мальти з Румунії, БНП Італії, Словенії, Іспанії – ФРН. У цілому ж у 2017 р. у 162 466 груп БНП ЄС працювало 48 млн. робітників, тоді як на початку 1990-х років на таких підприємствах в ЄС було зайнято 6 млн. робітників [2]. Загальна кількість зайнятих в країнах ЄС у 2017 р. складала 236,6 млн. [1].

Кількість іноземних філій в країнах-членах ЄС постійно зростає. У 2010 р. їх загальна кількість в ЄС у цілому складала 248 065, а у 2016 р. сягнула 280 808. У 2016 р. найбільша їх чисельність була зафіксована в ФРН (32 531), Франція (28 563) та Румунії (27 662), найменша на Мальті (263), Кіпрі (267), Бельгії (831). Відповідно найбільший обсяг виробництва у 2016р. іноземні філії мали у ФРН (1141,369 млн. євро); Франції (496,178 млн. євро) та Італії (365,658 млн. євро), найменші обсяги на Мальті (4,575 млн. євро), Кіпрі (3,168 млн. євро), в Бельгії (25,422 млн. євро), та Латвії (9,281 млн. євро). Найбільшу кількість іноземних філій багатонаціональних підприємств країн ЄС в інших країнах мали у 2016р. ФРН (4583), Франція (4353), Італії (2459) та Голландії (1702). [1].

Філії БНП інших країн в ЄС відіграють суттєву роль у загальному розвитку їх національних економік. Особливе знання філії і іноземних компаній мають для економічного розвитку Чеської Республіки, Угорщини, Ірландії, Люксембургу та Словаччини, внесок яких у національне виробництво цих країн у цілому перевищує 40%. Натомість для Данії, Фінляндії, Франції, Греції, Італії, Швеції їх питома вага менше 20% (див. табл. 12.1).

У ТОП-50 європейських багатонаціональних компаній за доходом у 2018 р. потрапило 43 компанії з країн ЄС, зокрема, Франції (12), ФРН (11),

Голландії (7), Великобританії (7), Італії (3), Іспанії (2), Бельгії та Люксембургу по 1 (Юнілевер – Великобританія, Голландія). Переважно більшість великих БНП країн ЄС сконцентровано в промисловості (50%), банківському та фінансовому секторах (24%), страхуванні (15%), а також торгівлі та комунікаціях [4].

Таблиця 12.1

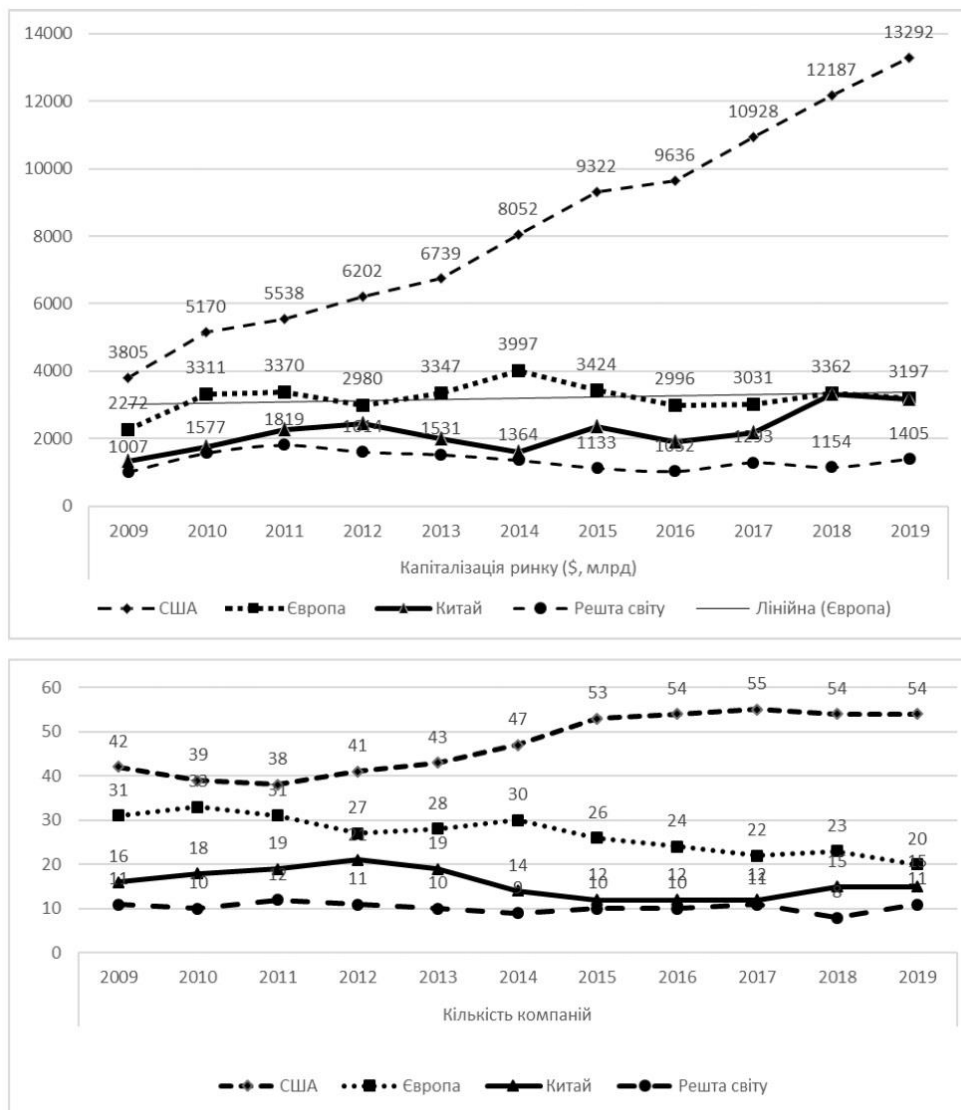
**Частки іноземних філій у загальному виробництві країн ЄС (2014)**

	Країни	%
1.	Австрія	24,5
2.	Бельгія	28,6
3.	Болгарія	29,7
4.	Чеська Республіка	43,8
5.	Німеччина	20,6
6.	Данія	18,9
7.	Іспанія	21,8
8.	Естонія	36,3
9.	Фінляндія	17,8
10.	Франція	15,5
11.	Англія	27,6
12.	Греція	9,9
13.	Хорватія	22,6
14.	Венгрія	48,9
15.	Ірландія	45,7
16.	Італія	15,0
17.	Литва	24,7
18.	Люксембург	45,7
19.	Латвія	27,2
20.	Мальта	14,0
21.	Нідерланди	26,6
22.	Польща	31,1
23.	Португалія	20,3
24.	Румунія	35,9
25.	Інші країни	8,1
26.	Словаччина	44,7
27.	Словенія	22,7
28.	Швеція	25,3
29.	США	10,3

Джерело: [3].

Так, англо-голландська компанія «Роял Датч Шелл» займає у цьому

переліку перше місце, оперує 44 000 станцій обслуговування в 70 країнах з 84 000 зайнятих, має річний дохід у 311,9 млрд. дол. Діяльність «Брітіш Петроліум» (Великобританія) у 2018 р. охоплювала 70 країн, 18 300 станцій обслуговування, надавала зайнятість 74 000 працівників, отримала дохід у 244,6 млрд. дол. «Даймлер» (ФРН) здійснювала діяльність на 59 заводах у 15 країнах, отримала 185,2 млрд. дол. доходу та надала зайнятість 290 000 працівникам.



**Рис. 12.1. Ринкова капіталізація та кількість компаній за Global Top 100 Fortune**

Джерело: [5]



Однак у цілому у світовій економіці БНП країн ЄС поступово втрачає свої позиції щодо кількості підприємств та її капіталізації у рейтингу журналу «Форбс» «Global TOP-100». Якщо рейтинг 2009 р. нарахував 31 європейське БНП, то вже у 2019 р. лише 20 із 100. Відповідно, доля європейських БНП у загальному обсязі капіталу ТОП-100 світових компаній впала з 27% у 2009 р. до 15% у 2019 р.

Дуже суттєвою стала також різниця у рівнях капіталізації БНП США та Європи за останні 10 років. Якщо показники найбільших компаній США у 2009 р. перевищували відповідні показники європейських БНП у 1,7 раза, то вже у 2014 р. майже у 4 рази, а показники ринкової капіталізації європейських компаній вже майже зрівнялися з показниками китайських БНП. Європейські БНП поступово витісняються з провідних позицій багатонаціональними підприємствами США, КНР, Індії, Саудівської Аравії, Японії, Бразилії та ПАР (рис. 12.1). У ТОП -10 найбільших БНП у світі у 2018 р. ввійшла лише одна компанія з країн ЄС – «Роял Датч Шелл», тоді як у 2010 р. таких компаній було 4. У ТОП – 50 ввійшло 9 БНП з країн ЄС, тоді як у 2010 р. таких компаній нараховувалося 19 [5].

За результатами аналізу компанії Прайс Вотерхаус Купер у 2019 р. у порівнянні з 2009 р. з переліку найбільших з абсолютною ринковою капіталізацією вибули зі 100 перших БНП Іспанії, Італії та Фінляндії, зменшили кількість підприємств Великобританія (з 9 до 6), Франція (з 7 до 5), ФРН (з 5 до 1), зберігли свої позиції БНП Бельгії (1), Голландії (1). За 10 років з'явилися вперше у переліку БНП Данії (1) та Ірландії (2) (табл. 12.2).

Прямі іноземні інвестиції, що є основним інструментом інтернаціоналізації виробництва у межах БНП, у розвинуті країни в цілому у 2018 р. впали до найменших показників з 2004 р. Причому по Європі вони зменшилися майже удвічі з 384 млрд. дол. до 172 млрд. дол. (рис. 12.2).

З ТОП-20 приймаючих іноземні інвестиції економік у 2018 р. 6 національних економік припадало на країни ЄС. З них лише у 2 країнах (Великобританії (-37 млрд. дол.) та ФРН (-11 млрд. дол.)) спостерігалось зменшення припливу прямих іноземних інвестицій, тоді як для Голландії (+12 млрд. дол.), Іспанії (+23 млрд. дол.), Франції (+7 млрд. дол.), Італії (+2 млрд. дол.) вони зросли (рис. 12.3). Таким чином, зменшення припливу прямих іноземних інвестицій в європейські країни у цілому відбувалося за рахунок їх падіння до Великобританії та ФРН, а також середніх та малих економік країн ЄС та ЄАВТ.

БНП 8 економік країн ЄС залишилися у ТОП–20 світових експортерів прямих іноземних інвестицій у 2018 р. Франція вийшла на 3 місце у світі за обсягом ПІІ з показником у 102 млрд. дол. Збільшили експорт капіталу також Голландія та Ірландія, інші країни ЄС суттєво (Великобританія) або незначним чином (ФРН, Іспанія, Італія, Швеція) його зменшили (рис. 12.4).

Таблиця 12.2

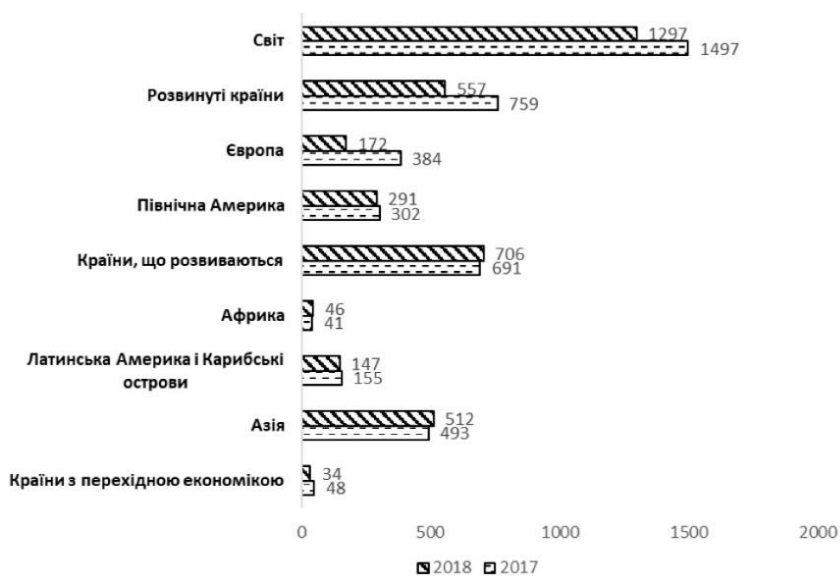
**Абсолютна ринкова капіталізація Global Top-100 компаній  
у 2019 р. та 2009 р.**

Місце розташування	Зміни в ринковій капіталізації (\$ млрд.)	Global Top 100 2019			Global Top 100 2009			Кількість компаній	Ринкова капіталізація на подібних ринках 2009 (\$ млрд.)	Ранг	Ринкова капіталізація в 2019 р. (млрд. дол. США)	Кількість компаній
		Ранг	Ринкова капіталізація в 2019 р. (млрд. дол. США)	Кількість компаній	Ранг	Ринкова капіталізація в 2019 р. (млрд. дол. США)	Кількість компаній					
1	2	3	4	5	6	7	8	9				
США	9837	1	13292	54	3455	1	3805	42				
Китай (КНР, Гонг-Конг, Тайвань)	1959	2	3197	15	1238	2	1319	11				
Великобританія	343	3	870	6	527	3	715	9				
Швейцарія	427	4	774	3	347	8	347	3				
Франція	424	5	696	5	272	4	481	7				
Японія	176	6	298	2	122	5	366	6				
Ірландія	181	7	235	2	53	-	-	-				
Південна Корея	173	8	234	1	61	21	611	1				
Індія	175	9	233	2	58	16	47	1				
Канада	137	10	208	2	70	12	41	1				
Бельгія	125	11	169	1	44	13	44	1				
Нідерланди	108	12	166	1	58	19	59	1				

Продовження таблиці 12.2

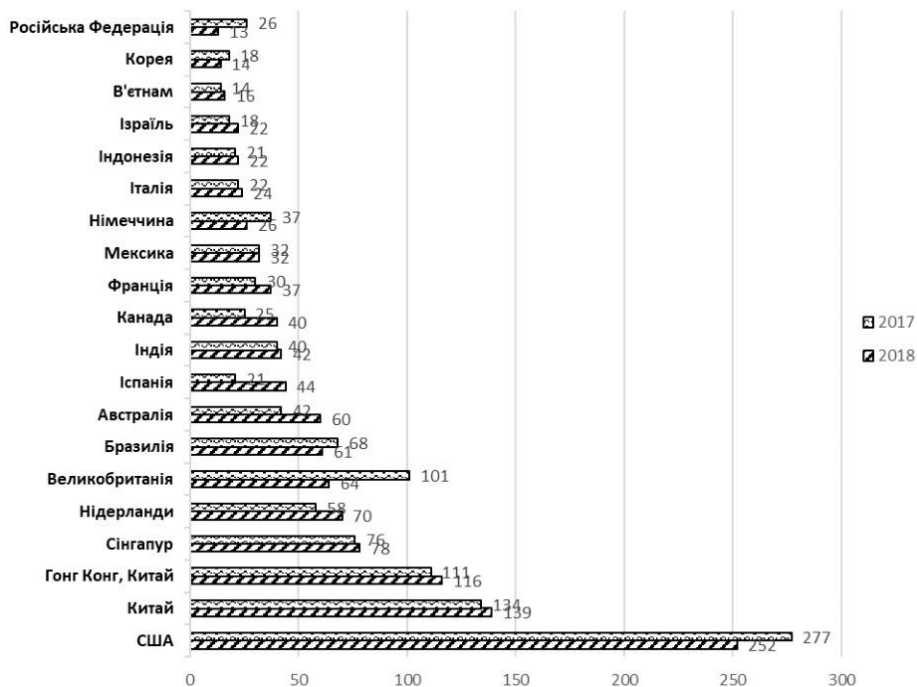
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Німеччина	98	13	142	1	44	6	299	5
Австралія	13	14	131	1	118	12	118	1
Данія	99	15	128	1	30	-	-	-
Південна Африка	95	16	102	1	7	-	-	-
Саудівська Аравія	67	17	100	1	33	-	-	-
Бразилія	-24	18	100	1	123	7	234	3
Іспанія	-	-	-	-	-	11	149	2
Російська Федерація	-	-	-	-	-	10	134	2
Італія	-	-	-	-	-	17	77	1
Норвегія	-	-	-	-	-	20	56	1
Мексика	-	-	-	-	-	18	45	1
Фінляндія	-	-	-	-	-	15	44	1

Джерело: [6]



**Рис. 12.2. Імпорт прямих іноземних інвестицій по регіонах 2017-2018 рр. (млрд. дол., %)**

Джерело: [7]



**Рис. 12.3. Імпорт прямих іноземних інвестицій, ТОП-20 приймаючих економік 2017 р. та 2018 р. (млрд. дол.)**

Джерело: [7].



Специфічним саме для країн ЄС є наявність значної кількості великих багатонаціональних підприємств за участю держави на відміну від інших груп розвинених країн. Так, у 2019 р. серед 16 БНП за участю держави, які увійшли до ТОП-100 БНП за рейтингом ЮНКТАД, 9 БНП були саме з країн-членів ЄС (ще 5 БНП з КНР, по 1 підприємству з Норвегії та Японії) (табл. 12.3). Участь держави в БНП в основному відбувається на субрегіональному рівні країн ЄС, які мають філії в сусідніх країнах, що обумовлено, у свою чергу, високим рівнем розвитку інтеграції країн ЄС, роллю держави в забезпеченні суспільних потреб, малою територією окремих країн та суттєвою диференціацією ємності внутрішніх ринків національних економік країн-членів.

Принципово новими є заходи країн ЄС та Союзу в цілому щодо регулювання прямих іноземних інвестицій БНП з третіх країн. Проблема пов'язана з тим, що БНП третіх країн через механізми прямих інвестицій можуть отримати доступ до критичних галузей країн ЄС, деформувати механізми доступу до інтелектуальної власності, створити загрозу для безпеки країни та публічного порядку. Зокрема, це пов'язано зі значним посиленням БНП КНР в економіках країн ЄС. Так, у 2017 р. обсяг інвестицій БНП КНР в ЄС сягнув 28,5 млрд. євро, тоді як обсяг інвестицій БНП країн ЄС в КНР у 2014–2016 рр. скоротився з 11,8 млрд. євро до 8 млрд. євро причому значна частина інвестицій БНП КНР спрямовується у критично важливі сфери економік країни ЄС.

З одного боку, стаття 63 Угоди про функціонування Європейського Союзу забороняє будь-які обмеження щодо руху капіталу та платежів між країнами-членами Союзу, так і з третіми країнами. З іншого боку, стаття 65 Угоди дозволяє окремі винятки з цього правила, якщо вони ґрунтуються на міркуваннях безпеки та публічного порядку.

Вже у 2017 р. Уряд ФРН склав перелік секторів національної економіки, для яких необхідним є попередній розгляд умов прямих іноземних інвестицій з країни, в яких економічне середовище не є таким відкритим, як в Німеччині. Попередній розгляд стосується інвестицій з країн поза межами ЄС та ЄАВТ та у випадку, якщо іноземні інвестор отримує щонайменше 25% голосів у відповідній компанії. У цьому ж році Італія впровадила відповідне регулювання, визначив як критерій міноритарну власність іноземного інвестора у 10%. У 2017–2018 рр. відповідні системи регулювання припливу іноземних інвестицій, БНП третіх країн було прийнято в Данії, Голландії, Великобританії.

Одночасно у 2017 р. почався процес визначення правил та вимог вже на рівні Союзу у цілому для БНП з третіх країн у сфері залучення прямих інвестицій в економіку країн ЄС, який на даному етапі завершився у лютому 2019 р. прийняттям Регламенту Європейського Парламенту та Європейської Ради щодо правил розгляду прямих іноземних інвестицій в Союз [8].

Таблиця 12.3

## БНП за участю держави у рейтингу ТОП-100 ЮНКТАД

Місце компанії 2019 р.	2017 р.	Компанія	Країна	Промисловість
18	18	Enel SpA	Італія	Електроенергія, газ і вода
28	27	Deutsche Telekom AG	Німеччина	Телекомунікації
30	33	EDF SA	Франція	Електроенергія, газ і вода
32	23	Eni Spa	Італія	Переробка нафти
40	81	China Cosco Shipping Corp Ltd	Китай	Логістичні послуги та послуги зберігання
42	54	Nippon Telegraph & Telephone Corp	Японія	Телекомунікації
50	46	Airbus SE	Франція	Авіація
51	37	Engie	Франція	Електроенергія, газ і вода
52	52	Orange SA	Франція	Телекомунікації
56	44	China National Offshore Corp (CNOOC)	Китай	Переробка нафти, добування корисних копалин
59	55	Equinor ASA	Норвегія	Переробка нафти
62	...	State Grid Corp of China	Китай	Електроенергія, газ і вода
67	...	China National Chemical Corp	Китай	Хімічна промисловість
69	68	Renault SA	Франція	Автомобілі
97	...	China Minmetals Corp (CMC)	Китай	Метали та вироби з металів

Джерело: [7]

Регламент, зокрема, визначає його дію лише на інвестиції БНП з третіх країн; формулює зміст «розгляду» (доступ, розслідування, дозвіл, умови, заборона) та «механізми розгляду» (закони або регламенти, адміністративні вимоги, правила або директиви, які визначають умови розгляду прямих іноземних інвестицій з міркувань забезпечення безпеки та публічного порядку). У Регламенті також наводиться перелік сфер потенційного впливу інвестицій БНП третіх країн, які країни-члени Союзу та Комісія можуть взяти до уваги:

- критичну інфраструктуру, фізичну або віртуальну, включаючи енергетику, транспорт, водопостачання, охорону здоров'я, комунікації, мас-медія, обробку даних або їх збереження, аерокосмонавтику, оборону, електоральну або фінансову інфраструктуру, інші чутливі структури, а також землю та іншу нерухомість, визначальну для такої інфраструктури;

- критичну технологію та товари подвійного використання, які визначено Регламентом Ради № 428/2009, включаючи штучний інтелект, робототехніку, напівпровідники, кібербезпеку, аерокосмонавтику, оборону, збереження енергії, квантові або атомні технології, нано- та біотехнології;

- постачання критичної продукції, включаючи енергію або сировину, а також продовольчу безпеку;

- доступ до чутливої інформації, включаючи персональні дані або можливість контролю такої інформації;

- свободу та плюралізм мас-медія.

Новим трендом в регулюванні діяльності БНП в ЄС є визначення та створення правил не лише для фізичної, але й віртуальної, «цифрової» присутності таких компаній на внутрішньому єдиному ринку Союзу у цілому.

Країни ЄС поступово зближують національні системи оподаткування у сфері електронних послуг. З 1 січня 2015 р. ПДВ нараховується та оплачувався за правилами країни знаходження споживача. Разом з тим, у зв'язку із суттєвою диференціацією податкових ставок ПДВ (17% - 27%) в країнах ЄС постачальники товарів при здійсненні транскордонних операцій вимушені реєструватися та сплачувати податок у кожній країні. Нові правила ПДВ на онлайн продажі передбачено впровадити з 2021р.

У 2018 р. Європейська Комісія запропонувала нові правила оподаткування цифрової діяльності (Digital service tax, DST) [9], оскільки сучасні цифрові бізнес-моделі постійно відтворюють невідповідність між місцями (1) створення передумов отримання прибутку, (2) отримання прибутку та (3) сплати податків. Пропозиції Комісії передбачають, по-перше, реформування корпоративних податкових правил в країнах ЄС, з тим, щоб прибуток був оподаткований за місцем його виникнення внаслідок надання онлайн послуг споживачам, по-друге, введення тимчасового податку в окремих країнах Союзу на основні види цифрової діяльності, які наразі не оподатковуються. При цьому цифрова платформа є платником



податку та має «цифрову присутність» в країні, якщо вона відповідає хоча б одному з таких критеріїв:

- суми доходу у країні-члені Союзу перевищує 7 млн. євро на рік;
- має більш ніж 100 000 користувачів у податковому році;
- понад 3000 бізнес-корпоративів на цифрові послуги укладається між компанією та бізнес-користувачами протягом податкового року.

Впровадження першої ініціативи означатиме реалізацію спільної реформи ЄС щодо правил корпоративного оподаткування, посилення союзного рівня реалізації цифрових послуг. Друга ініціатива спрямування в основному на непряме оподаткування цифрової діяльності, яка на даний час повністю знаходиться поза рамками податкової системи. Такий підхід буде можливий, поки не буде проведена спільна податкова реформа у цій сфері в ЄС і не будуть створені механізми для пом'якшення наслідків подвійного оподаткування. Податок буде застосовано до доходів з цифрової діяльності, в яких користувачі безпосередньо беруть участь у створенні вартості та яка наразі не охоплюється податковими правилами. Доходи для оподаткування визначено, зокрема, від:

- продажу реклами в інтернеті;
- цифрових посередницьких заходів, які дають можливість користувачам взаємодіяти між собою і можуть сприяти продажу товарів та послуг між ними;
- продажу даних, які створено з наданої користувачем інформації.

У цьому випадку критеріями для оподаткованими є:

- загальний світовий дохід за відповідний фінансовий рік перевищує 750 млн. євро;
- загальний дохід в ЄС протягом відповідного фінансового року перевищує 50 млн. євро.

Європейська Комісія також рекомендує розмір відповідного цифрового податку у 3% цей податок називають ще податком GAFM за першими літерами назв компаній Google, Apple, Facebook, Microsoft, на оподаткування доходів в ЄС яких і спрямовано, перш за все, цей захід країн ЄС.

Оскільки на початок 2019 р. спільна податкова реформа ЄС у цифровій сфері не прийнята (4 країни відступили проти), окремі країни ЄС почали використовувати другу ініціативу Європейської Комісії. Так, влітку 2019 р. Президент Франції підписав закон про цифровий податок у розмірі 3% з доходів технологічних гігантів, який фіксує два критерії оподаткування: світовий дохід більше 750 млн. євро та обсяг продажу цифрових послуг во Франції більше 25 млн. євро. Великобританія передбачає з квітня 2020 р. ввести аналогічний податок від надання цифрових послуг у пошукових сайтах, платформах соціальних мереж та онлайн ринках у розмірі 2% (критерії оподаткування: світовий дохід більше 500 млн. ф. ст., у т.ч. 25 млн. ф. ст. дохід від споживачів Великобританії).

Австрія, Італія, Польща та Чеська Республіка також готується до впровадженням «цифрового податку».

ЄС також суттєво посилює права захисту інтелектуальної власності на єдиному цифровому ринку ЄС, у тому числі за умов відсутності фізичної присутності БНП в країнах ЄС. Директива Європейського Парламенту та Європейської Ради щодо захисту прав інтелектуальної власності у єдиному цифровому просторі (2019 р.)[10] передбачає зобов'язання онлайн-платформ укладати ліцензійні угоди з правовласниками цифрового контенту з метою використання онлайн їх робіт та надавати їм пропорційну винагороду за це; стежити за тим, щоб інші користувачі не використовували контент, на які поширюються авторське право. Директива також впроваджує винятки з прав інтелектуальної власності для пошуку текстів та інформації з метою наукових досліджень, для цифрової та транскордонної діяльності у сфері навчання з метою ілюстрації відповідно матеріалу. На цифрові БНП покладається обов'язок забезпечити права інтелектуальної власності на цифровий контент на ринку ЄС.

Таким чином, БНП країн Європейського Союзу відіграє значну роль у розвитку як національних економік країн-членів Союзу, так й світового господарства у цілому. В умовах адаптації до глобальної та регіональної конкуренції БНП країн ЄС спираються не лише на внутрішні переваги компаній, а й активно використовують національне та союзне регулювання їх діяльності.

## Список використаних джерел

1. Eurostat. - Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/home?>
2. Christoph Dörrenbächer, Michael Wortmann. Multinational company in the EU and European Works Councils. - Режим доступу: [https://link.springer.com/article/10.1007%2F978-3-319-26439-1\\_10](https://link.springer.com/article/10.1007%2F978-3-319-26439-1_10)
3. Charles Cadestin, Koen De Backer, Isabelle Desnoyers-James, Sébastien Miroudot, Davide Rigo, Ming Ye. Multinational enterprises and global value chains: the OECD analytical AMNE database. - OECD Trade Policy Papers, №211, 2018. - Режим доступу: <https://ideas.repec.org/p/oec/traaab/211-en.html>
4. TOP 50 companies in Europe by revenue in 2018. - Режим доступу: <https://www.globaldatabase.com/top-50-companies-in-europe-by-revenue-in-2018>
5. Fortune Global 500. - Режим доступу: <https://fortune.com/global500/2019/>
6. Global Top – 100. - Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/global-top-100-companies-2019.html>
7. World Investment Report 2019. - Режим доступу: <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2460>

8. Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a framework for the screening of foreign direct investments into the Union. Brussels, 20 February 2019 2017/0224, (COD) PE-CONS 72/18. - Режим доступу: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-72-2018-INIT/en/pdf>

9. Proposal for a Council directive on the common system of a digital services tax on revenues resulting from the provision of certain digital services. Brussels, 21.3.2018 Cora (2018)148 final . - Режим доступу: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/EN/COM-2018-148-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>

10. Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market and amending Directives 96/9/EC and 2001/29/EC (Text with EEA relevance.) PE/51/2019/REV/1 *OJ L 130, 17.5.2019.* - Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/790/oj>



# **Ч А С Т И Н А І І**

## **СЕКТОРАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕКСПАНСІЇ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**



## **Багатонаціональні підприємства на міжнародних ринках послуг**

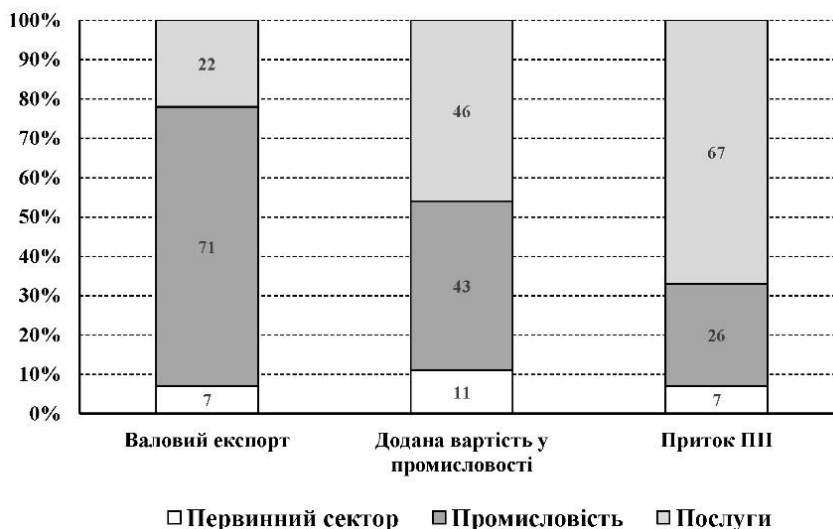
*Ріта Заблоцька*

Технічний прогрес, інтернаціоналізація світової економіки, зростання доходів населення докорінно змінили і сектор послуг. Багато видів послуг, які традиційно вважалися в основному внутрішніми (медичні, освітні), в результаті розвитку технічних засобів зв'язку, стрімкого вдосконалення комп'ютерних технологій, прискорення і відносного здешевлення транспортних перевезень вийшли за межі національних кордонів і стали суб'єктом міжнародної торгівлі. Саме сучасні засоби зв'язку дозволили подолати основну перешкоду в торгівлі багатьма видами послуг - необхідність одночасної присутності постачальника та споживача послуг в одному і тому ж місці.

Сектор послуг сьогодні відіграє важливу роль як в окремих країнах, так і в світовому торговельному просторі, і ця роль у подальшому посилюватиметься. Оцінка важливості сектору послуг у національних економіках, а також загальні масштаби торгівлі послугами донедавна були недооцінені. Значення ринку послуг за останні десятиліття суттєво зросло – як у внутрішній економіці, так і у світовій. Емпіричні дослідження, проведені ОЕСР, Світовим банком і академічним співтовариством, демонструють, що послуги роблять більш значний внесок в економічне зростання, ніж інші сектори економіки. Частка послуг у світовому ВВП перевищує 50%; послуги створюють більше 60% робочих місць у всьому світі, на сектор послуг припадає 2/3 притоку глобального обсягу ПІІ.

Щорічні темпи зростання міжнародної торгівлі послугами протягом останнього десятиліття перевищують темпи зростання зовнішньої торгівлі товарами 3,9%, випереджаючи, таким чином, зростання світової торгівлі товарами більш ніж на 60 %. Деякі підсектора, зокрема телекомунікаційні та інформаційні послуги, бізнес-послуги та роялті за інтелектуальну власність, зростають у два-три рази швидше, ніж торгівля товарами. Загальний обсяг ринку послуг у 2018 р. склав 5,8 трлн дол, що дорівнювало майже 21% світового експорту [1].

Сьогодні ринкові послуги стали головною рушійною силою економіки та основним фактором зростання продуктивності, особливо в умовах підвищення ролі інформаційних та комунікаційно-технологічних послуг. Послуги також є головним джерелом створення робочих місць. Чим більш динамічним і конкурентоспроможним стає сектор послуг, тим більше генерується створення нових робочих місць і тим вище темпи зростання ВВП країн. Починаючи з середини 90-х років минулого століття зайнятість у виробничому секторі здебільшого розвинених і багатьох країн, що розвиваються стабільно знижувалася, а нові робочі місця створювалися в основному в сфері послуг. На глобальному рівні послуги вже становлять майже половину загальної кількості зайнятих у 2018 р. Згідно прогнозам Міжнародної організації праці, така тенденція продовжить посилюватися [3, с. 14]. В результаті таких трендів, сфера послуг розглядається національними урядами як основа економічного зростання та збільшення зайнятості.

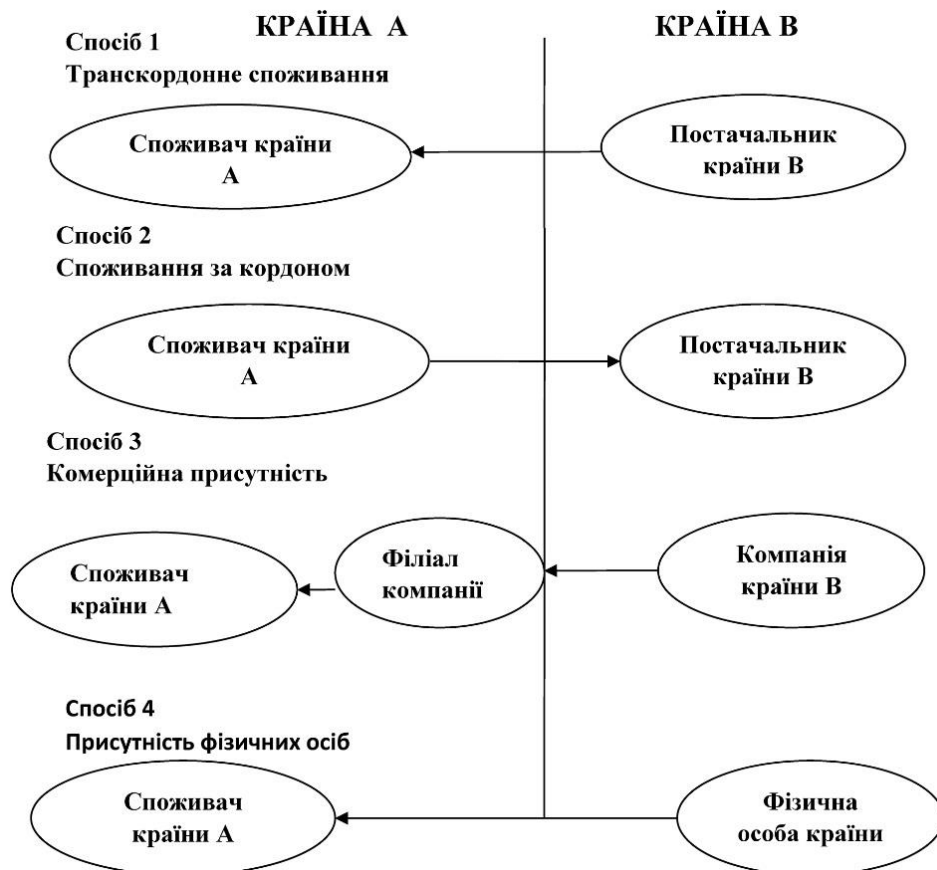


**Рис 13. 1. Секторальна структура глобального валового експорту, торгівлі доданою вартістю і припливу ПІІ**

Джерело: адаптовано автором за даними [2, с. 137].



На відміну від обміну товарами, міжнародна торгівлі послугами пропонує чотири способів здійснення зовнішньоекономічних угод. Ці способи зазвичай позначаються як спосіб 1 – транскордонне надання послуг; спосіб 2 – споживання за кордоном; спосіб 3 – комерційна присутність і спосіб 4 – присутність фізичних осіб (рис. 13.2).



**Рис. 13. 2. Способи міжнародної торгівлі послугами згідно з ГАТС**

Джерело: Складено автором на базі: [4]

Спосіб 1 (транскордонне надання послуг) має місце тоді, коли споживач залишається на території своєї країни, при цьому послуга перетинає національні кордони, а постачальник перебуває в іншій країні. Надання послуги може здійснюватися, наприклад, телефоном, факсом, Інтернетом, за допомогою інших комп'ютерних засобів зв'язку, телебачення або шляхом відправлення документів, дисків, магнітних стрічок і т.д. поштою або кур'єром. Це схоже на традиційний спосіб торгівлі товарами, коли споживач і постачальник залишаються на території своїх країн.

Насправді послуги з транспортування вантажів, які забезпечують торгівлю товарами, самі є прикладами транскордонного надання послуг.

Спосіб 2 (споживання за кордоном) використовується у тому випадку, коли споживач виїжджає за межі території своєї країни і споживає послуги в іншій країні. Типовим прикладом є туристична діяльність, відвідання зарубіжних музеїв, театрів тощо. Інші приклади – медичне обслуговування нерезидентів, вивчення іноземних мов за кордоном, а також ремонт суден, коли за кордон переміщується або там знаходиться тільки майно споживача.

Спосіб 3 (комерційна присутність) відображає ситуацію, коли для надання послуг у більшості випадків необхідно встановити комерційну присутність за кордоном, аби забезпечити тісний контакт зі споживачем на території його країни на різних етапах виробництва і надання послуг, а також після їх надання. Згідно з правилами ГАТС, надання послуг через комерційну присутність передбачає виробництво, розповсюдження, маркетинг, продаж і доставку. Прикладами є медичні послуги, що надаються лікарнею в іноземному володінні, навчання в школі іноземного володіння, а також послуги місцевих відділень або філій іноземних банків.

Спосіб 4 (присутність фізичних осіб) – надання послуги на території країни споживача іноземної фізичною особою, яка діє самостійно або за дорученням свого працедавця. Таким чином, цей спосіб охоплює дві категорії фізичних осіб: самостійно зайняті працівники і наймані робітники.

Дослідження ОЕСР показують, що для розвинених економік світового господарства (США, Німеччина, Франція і Японія) домінуючим за обсягом способом поставки послуг є комерційна присутність. Даний спосіб міжнародної торгівлі забезпечує до 80% експорту послуг для США і Японії, 73% - для Франції та 67% - Німеччини.

Аж до найостаннішого часу ринок послуг (за винятком фінансів) був полем діяльності дрібних і середніх фірм. Ситуація кардинально змінилася у зв'язку з появою, а точніше масованим виходом на цей ринок міжнародних підприємств, які змогли поставити собі на службу сучасні засоби телекомунікацій, створивши глобальну систему передачі інформації. Це привело до вибухоподібного зростання сфери міжнародних послуг, які стали складовим елементом внутрішньовиробничої діяльності фірми. Все більш поширюється фрагментація виробничого ланцюжка по окремих країнах, тоді як інформаційно-технологічне забезпечення цього процесу зосереджується в країні базування. У цьому разі внутрішньофірмова передача інформації, технології, фінансів набуває форми міждержавного продажу послуг.

В даний час багатонаціональні підприємства відіграють визначальну роль в економічній глобалізації. Прискорення процесу глобалізації світової економіки призвело до інтеграції світових ринків в мережу БНП, зростання взаємозв'язку між корпораціями і ринками товарів, технологій, послуг і праці. Сучасні БНП оперують в першу чергу на фінансових та інформаційних ринках, що відрізняє їх від більш ранніх виробничих

компаній. Ці ринки об'єднуються в планетарному масштабі, а фінансово-інформаційний простір в світі стає єдиним.

Багатонаціональні корпорації розміщують свої потужності у багатьох країнах, щоб використовувати конкурентні переваги та ринки різних регіонів [5]. Такі переваги можуть включати більш низьку вартість праці, більш дешеву сировину, більш низькі постійні витрати, наявність державних субсидій, сприятливі податкові ставки та правила трансфертного ціноутворення. Але такі проблеми як відмінності в місцевих культурах і в діловій практиці, недоліки транспортної та телекомунікаційної інфраструктури в країнах, що розвиваються, низький рівень кваліфікації місцевої робочої сили та низька якість послуг національних постачальників можуть ослаблювати конкурентні переваги [6].

Відмінною особливістю сфери послуг, у порівнянні з ринком товарів, є особливі риси механізму створення конкурентної переваги як комбінації компетенцій і процесів взаємодії із зовнішнім середовищем. БНП необхідно мати у своєму розпорядженні динамічні здібності розпізнання нових ринкових можливостей і вилучення з них економічної вигоди за допомогою розширення участі в глобальних ланцюжках створення доданої вартості, акцентуючи увагу на розвиток інноваційних і ділових послуг і за допомогою переваг лібералізації ринків послуг. Ці комбінації забезпечуються специфічними процесами управління, які є ключовими компетенціями, такими як, управління логістикою, якістю і т.д.

Існує значна подібність між торгівлею послугами та прямим іноземним інвестуванням у сферу послуг. Більшість БНП, які надають послуги на міжнародних ринках, не можуть здійснювати одне без іншого. Баланс між цими формами залежить від потреб певних компаній у певний період корпоративного розвитку, від видів послуг, які вони надають, та вимог до них на різних внутрішніх ринках.

Продаж послуг БНП здійснюється лише в одній формі інвестування: придбання через злиття або поглинання певної фірми, відкриття офісів на певних ринках тощо. Якщо технології виробництва та знання рівномірно розподілені на територіях різних країн, розташування виробництва послуг залежатиме лише від різниці у витратах на фактори виробництва, у тарифах, транспортних витратах та розмірах ринків. Чи буде БНП здійснювати прямі інвестиції у виробництво поза межами країни базування, чи ні, буде залежати від того, чи отримає вона для себе певні специфічні переваги від тієї чи іншої форми представництва на цільовому ринку. Ці переваги мають бути досить значними, аби вона змогла мати порівняльні переваги відносно місцевих виробників, які більш знайомі з особливостями місцевих ринків.

Комбінація переваг власності, інтерналізації та розміщення формує специфічні переваги, властиві певній фірмі [7, с. 35; 8]. Передусім це стосується виробничих навичок і знань (видимих та невидимих), які вважаються унікальними для фірм певної національної належності, форми

власності або, можливо, певної сфери діяльності. Ці фактори можуть зробити вигіднішим розташування виробництва послуг на ринку, який компанія обслуговує, ніж їх експорт, особливо для таких сфер, як банківська справа, інші фінансові послуги й телекомунікації. Переваги розміщення в основному бувають двох видів. Перші ґрунтуються на міркуваннях про підвищення ефективності шляхом відносного зменшення витрат на контакт із клієнтом та його обслуговування на певній території. Другі пов'язані зі стратегічною поведінкою переважно багатонаціональних корпорацій, які прагнуть ринкової влади та контролю за цінами [9, с. 19]. БНП у сфері послуг створюються з метою отримання специфічних переваг інтерналізації за кордоном та водночас переваг розміщення, специфічних для країни базування. Одним із способів отримання таких переваг є пряме іноземне інвестування, особливо пов'язане з більшими вигодами від організації діяльності компанії на основі ієрархічного принципу, ніж від ринкового обміну на зразок франчайзингу та міжфірмових альянсів (переваги власності). Якщо міжнародне підприємство отримує переваги власності, але не отримує переваг інтерналізації, то для входження на закордонні ринки вона буде схилитися до здійснення транскордонного трансферу ресурсів на основі таких договорів, як ліцензійні угоди та угоди про технічне обслуговування. Пряме іноземне інвестування є основним інструментом захоплення закордонного ринку, якщо у БНП є бажання та можливість одночасно користуватися перевагами власності та інтерналізації від розташування в іншій країні.

У структурі інвестиційної діяльності БНП відбувається переорієнтація на сектор послуг. На початку 1990-х років його частка становила лише чверть накопиченого обсягу ПІІ у світі. У 1999 р. на сектор послуг вже припадало 45% іноземного капіталу, а у 2007 р. – 62%. На сьогоднішній день сфера послуг акумулює понад 60% глобального обсягу ПІІ.

Переорієнтація БНП у секторі послуг через механізм транскордонного злиття та поглинання є головною тенденцією в міжнародному русі ПІІ. Власне кажучи, процеси злиття та поглинання протягом другої половини 1990-х років відбувалися переважно на внутрішніх ринках послуг, а потім стали широко використовуватися як метод виходу БНП на зовнішні ринки. Якщо наприкінці 1980-х років на сферу послуг припадало приблизно 40% усіх транскордонних злиттів та поглинань у світі, то в період 2007–2016 рр. на сектор послуг припадало в середньому 70 % сукупного обсягу злиття та поглинання, в той час як виробництво акумулювала лише 24% , а первинний сектор - 6% [10].

Транскордонні злиття та поглинання також відіграють провідну роль у розширенні діяльності в секторі послуг тих БНП, котрі базуються у країнах, що розвиваються. У цілому схильність БНП виходити на нові ринки за допомогою злиттів та поглинань, а не через ПІІ в нові компанії, значно вища в таких сферах послуг, як банківська справа, телекомунікації, логістика

та водопостачання [11].

Наприклад, в 2016 р. міжнародна компанія DHL (Німеччина) придбала в бразильського автомобільного перевізника Polar Transportes, який понад 15 років був постачальником послуг для DHL. Ця інвестиція дозволить DHL розширити можливості присутності на бразильському ринку, що швидко розширюється [12]. Американська міжнародна логістична компанія UPS (United Parcel Service) в 2016 р. придбала групу Nightline Logistics Group (Ірландія), яка більше 40 років успішно працювала на ринку європейських країн [13]. Це нове придбання посилить конкурентні переваги UPS в Ірландії, дозволить їй збільшити пропозицію послуг на ринках Великобританії, Ірландії та інших країн Європи. Крім того, присутність на ринку Ірландії може бути корисною в контексті BREXIT.

Наукова-технологічна революція змінює також структуру іноземних інвестицій у сектор послуг. До недавнього часу ці інвестиції залучалися в основному у сектори торгівлі та фінансів. Разом із тим дедалі більшу увагу БНП приділяють таким галузям, як електро- та енергопостачання, водопостачання, телекомунікації та бізнес послуги (в тому числі корпоративні послуги, що надаються за допомогою інформаційних технологій).

Переорієнтація інвестицій БНП на сектор послуг можна пояснити тим, що більшість послуг не можуть виступати предметом зовнішньої торгівлі: вони мають вироблятися у місці їх споживання і в той момент, коли вони споживаються. У зв'язку з цим основним інструментом виходу БНП з послугами на зовнішні ринки виступають саме ПІІ. Крім цього, чимало країн здійснили лібералізацію режимів, які регулюють інвестиції у сектор послуг, що сприяло збільшенню припливу капіталу до нього.

У більшості галузей сектора послуг зростання потужності БНП на міжнародній арені здійснюється у формі не іноземних інвестицій, а операцій, не пов'язаних із придбанням акцій (наприклад, франчайзинг, укладення договорів про управління, про партнерські відносини). Більш високу популярність таких методів порівняно з торгівлею товарами можна пояснити частково розходженнями у характері майнових активів фірм, що беруть участь у цій діяльності. Так звані "м'які технології" та засновані на знаннях невідчутні активи, на відміну від матеріальних, забезпечують компаніям, що працюють у секторі послуг, конкурентні переваги. Можна провести розходження між невідчутними активами (такими, як організаційний або управлінський досвід) та матеріальними і капіталомісткими активами (такими, як нерухомість або системи водопостачання). Більш важливим є те, що вкрай цінні знання, що передаються через внутрішньокорпоративні трансфери, а також специфічні можливості місцевих фірм у багатьох випадках можуть бути кодифіковані (наприклад, у контрактах щодо управління) та добре захищені за допомогою угод, не пов'язаних із придбанням акцій, причому без ризику для капіталу. Наприклад, такі

положення, що стосуються контролю якості, економічних показників і мінімальних операційних витрат, найчастіше можуть включатися в контракти про управління або угоди про франчайзинг. Такі форми типові для готельно-ресторанного бізнесу, оренди автомобілів, роздрібної торгівлі, бухгалтерії, правових та інших професійних послуг [14]. Загалом, діяльність БНП у секторі послуг традиційно продовжує орієнтуватися на закріплення позицій на ринках, незважаючи на зростання можливостей транскордонних продажів багатьох інформаційних послуг, хоча раціоналізація деяких послуг (наприклад, фінансових і особливо підприємницьких) можлива на міжнародному рівні.

За останні п'ять років середньорічні темпи зростання роялті та ліцензійних зборів зросли майже на 5% в порівнянні з темпами зростання товарообігу і ПШ (менше 1%). Це свідчать про те, що відбувається переміщення міжнародного виробництва з матеріально-речових транскордонних виробничих систем в сферу нематеріальних активів. Незважаючи на зростання ПШ в сектор послуг, ступінь інтернаціоналізації даного сегмента світової торгівлі нижчий, ніж в обробному та промисловому секторах. Судячи з даних по окремих (головним чином розвинутих) країнах, ступінь інтернаціоналізації виробництва послуг, який визначається показниками частки іноземних філій у доданій вартості, у чисельності працівників або обсязі продажів послуг у приймальних країнах і в країнах базування, нижчий, ніж розрахований у такий же спосіб показник обробного сектора [15].

Слід зазначити, що послуги є невід'ємною частиною виробничих мереж і глобальних ланцюжків створення вартості і, отже, одним з найважливіших факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності міжнародних підприємств. Зростання глобальних ланцюжків створення доданої вартості пояснюється зменшенням вартості сервісних ланок, оскільки ланцюжки створення доданої вартості залежать від наявності недорогих і ефективних послуг, таких, як транспорт, логістика, комунікації, фінанси і бізнес, а також професійних послуг в цілому. Визначення вартості, яка прямо або побічно створена послугами в процесі товарного виробництва, розподілу і збуту товарів, стало відомо як «сервісіфікація» виробництва. Більш того, послуги також можуть формувати власні ланцюжки створення вартості. Дані про додану вартість демонструють «сервісіфікацію» вироблених товарів в різних країнах [17].

Характерна риса інтернаціоналізації світової економіки проявляється в інтеграції локацій (територій) у систему потоку товарів, деталей і послуг. Географічний розподіл місць виробництва і споживання (в тому числі споживання фірмами) оснований на мобілізації порівняльних переваг різних географічних місць з метою підвищення ефективності створення фрагментованої доданої вартості. Глобалізація ускладнила структуру виробничих ланцюгів і ланцюгів поставок.

Таблиця 13.1

## Основна характеристика економічних показників топ 20 БНП в сфері послуг, 2018 р.

Місце в рейтингу	Місце в глобальному рейтингу БНП	Назва компанії	Країна	Зайнято працівників	Галузь	Кількість філій	Дохід (млн \$)	Прибуток (млн \$)	Активи (млн \$)
1	1	Walmart	США	2 300 000	Роздрібна торгівля	76	\$500 343,00	\$9 862,00	\$204 522,00
2	10	Berkshire Hathaway	США	377 000	Страховання	200	\$242 137,00	\$44 940,00	\$702 095,00
3	13	McKesson	США	68 000	Оптова торгівля	126	\$208 357,00	\$67,00	\$60 381,00
4	15	UnitedHealth Group	США	260 000	Охорона здоров'я	79	\$201 159,00	\$10 558,00	\$139 058,00
5	17	CVS Health	США	203 000	Охорона здоров'я	25	\$184 765,00	\$6 622,00	\$95 131,00
6	19	EXOR Group	Італія	307 637	Фінансові послуги	6	\$161 677,00	\$1 569,10	\$196 655,90
7	20	AT&T	США	254 000	Телекомунікація	200	\$160 546,00	\$29 450,00	\$444 097,00
8	25	Amerisource Bergen	США	19 500	Оптова торгівля	94	\$153 144,00	\$364,50	\$35 316,50
9	26	Industrial & Commercial Bank of China	Китай	453 048	Банківські послуги	70	\$153 021,00	\$42 323,70	\$4 005 995,50

10	27	AXA	Франція	95 728	Страхування	142	\$149 461,00	\$6 998,90	\$1 044 822,30
11	29	Ping An Insurance	Китай	342 550	Страхування	13	\$144 197,00	\$13 181,40	\$997 093,80
12	31	China Construction Bank	Китай	370 415	Банківські послуги	100	\$138 594,00	\$35 845,20	\$3 397 479,00
13	32	Trafigura Beheer	Нідерланди	3 935	Оптова торгівля	65	\$136 421,00	\$847,70	\$48 607,60
14	34	Cardinal Health	США	40 400	Оптова торгівля	200	\$129 976,00	\$1 288,00	\$40 112,00
15	35	Costco	США	182 000	Роздрібна торгівля	22	\$129 025,00	\$2 679,00	\$36 347,00
16	37	Verizon	США	155 400	Телекомунікація	172	\$126 034,00	\$30 101,00	\$257 143,00
17	38	Allianz	Німеччина	140 553	Фінансові послуги	200	\$123 532,00	\$7 668,40	\$1 082 252,60
18	40	Agricultural Bank of China	Китай	491 578	Банківські послуги	14	\$122 366,00	\$28 550,40	\$3 233 013,20
19	44	BNP Paribas	Франція	189 509	Банківські послуги	200	\$117 375,00	\$8 746,10	\$2 353 808,80
20	46	Bank of China	Китай	311 133	Банківські послуги	79	\$115 423,00	\$25 509,20	\$2 989 469,30

Джерело: складено автором на основі [16].



Для міжнародних корпорацій вкрай важливе значення має усвідомлення наявності відповідних зв'язків між локаціями розміщення об'єктів, вибором способу транспортування, а також витратами на матеріальні потоки.

Корпорація IBM надає наочний приклад корпоративної трансформації від виробництва товарів до виробництва послуг, з акцентом на спеціалізацію в сфері створення інновацій. Тенденція збільшення прибутку IBM в процесі структурної трансформації економічної діяльності від виробництва кінцевих товарів до сфери послуг спостерігалась упродовж 1990-х рр.. До початку XXI ст. виробництво комп'ютерного обладнання вже було комерційно недоцільним, оскільки продажі програмного забезпечення та ІТ-послуг склали переважну частку доходу корпорації. Отже, в сучасних умовах стратегія управління міжнародних корпорацій спрямована на збільшення частки послуг як основних джерел створення вартості [18].

Також, на прикладі діяльності багатонаціональної компанії Li & Fung можна проілюструвати перехід від виробництва товарів і послуг на більш складні глобальні рівні логістичних послуг. Через розгалужену мережу ця компанія займається логістикою та дистрибуцією одягу, аксесуарів, подарункової, рекламної та сувенірної продукції, іграшок, товарів для спорту, мандрівок, краси та здоров'я, предметів домашнього вжитку та меблів. Серед основних клієнтів Li & Fung значаться компанії Reebok, Nike, Esprit, Walt Disney, Coca-Cola, Marks & Spencer, Wal-Mart, Metro, Carrefour, Ahold, Karstadt. Крім того, при замовленні товару компанія за бажанням клієнта бере на себе розроблення дизайну, постачання сировини і комплектуючих, контроль за виробництвом і якістю. У швейній промисловості, наприклад, компанія є вже не лише брокером між клієнтом і виробником, вона організовує складну глобальну мережу постачальників пряжі, фарбування і ткацьких операцій, а також пакування і постачання аксесуарів. Утім компанія не має жодного заводу, але, використовуючи стратегію «мережевого диригента», вона об'єднує в свою організаційну структуру понад 8300 постачальників, 70 офісів постачання, які розташовані в більш ніж 40 країнах, а її річний дохід за 2016 р. склав більше 22,5 млрд дол. Компанія опосередковано забезпечує зайнятість більш ніж 2 млн чоловік у своїй мережі постачальників, але тільки менше половини відсотка з них перебувають у штаті компанії [19].

Деякі теоретичні та емпіричні дослідження стверджують, що виробничі мережі у сфері послуг є менш поширеним явищем, ніж у виробництві товарів. Такий тезис переважає у дослідженнях А. Маурера і Ф. Тчанга, і автори зазначають, що фрагментація виробництва послуг є менш розвиненою, ніж товарів [20]. Але, на наше переконання, глобалізація наочно демонструє, що фрагментація виробництва відбувається також у секторі послуг, а наочним прикладом розвитку ГЛСВ є сфера бізнес-послуг. Частка бізнес-послуг у міжнародній торгівлі невпинно зростає протягом

останніх 15–20 років. На сьогоднішній день, на відміну від десятирічної давнини, більшу частину сукупної торгівлі послугами складають комп'ютерні та консалтингові послуги.

Виробничі мережи у сфері послуг стають реальними завдяки наукомістким послугам, де вартість можна «отримати» і «зберегти» так, що виробництво цих послуг буде відокремлено від їх споживання, і його обсяг регулюватиметься, створюючи кінцеві послуги з більш високою доданою вартістю. Транскордонна цифрова торгівля дозволяє використовувати ці послуги в будь-якій точці світу, що забезпечуватиме підвищення якості послуг у ланцюгах. В сервісних ланцюгах створення вартості будь-яка діяльність або група задач може виконуватися самостійно або передаватися на виконання незалежним компаніям. Як і у разі фрагментації виробництва товарів, мета сервісних міжнародних компаній – це спеціалізація на виконанні «задач», які дедалі збільшують додану вартість (дизайн, дослідження і розробки, логістика та маркетинг/розвиток бренду).

Послуги, особливо ІТ-послуги, сьогодні продаються окремо, створюючи власні ланки всередині ланцюгів доданої вартості. На захист цього аргументу можна навести приклади нових бізнес-моделей сервісних БНП. Останні, як і фірми, що виробляють товари, намагаються рухатися уверх по ланцюгу створення вартості та просувати на міжнародний ринок функції непрофільних послуг. Це призводить до того, що послуги уособлюються не тільки в експорті товарів, а і в експорті кінцевих послуг. Хоча ланцюги створення вартості в сфері послуг подібні до товарних ланцюгів, вони можуть відрізнятися структурою побудови і механізмом інтеграції. Зокрема, вони навряд чи виглядатимуть як лінійні ланцюги: точніше було б описувати такі послуги як «вкладання» в «мережі» більш широких послуг. Саме реформа у сфері телекомунікацій, а також застосування цифрових технологій для розширення бізнес-послуг стимулювали швидку появу регіональних і глобальних виробничих мереж і ланцюгів поставок у сфері послуг.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в останньому десятиріччі дав змогу дедалі більшою мірою виробляти ці послуги в якому-небудь одному місці і споживати їх у будь-яких інших місцях — ними стало можливо торгувати на зовнішніх ринках. Наслідком цієї "революції зовнішньоторговельної мобільності" є те, що виробництво всієї продукції в секторі послуг (або частини її) можна розподілити по різних країнах поза країнами базування компаній, відповідно до порівняльних переваг певних місць і здійснюваних компаніями стратегій підвищення конкурентоспроможності. Цей процес добре відомий в оброблювальному секторі.

Міжнародні корпорації впродовж багатьох років використовували офшоринг виробничих операцій для отримання переваг від інтерналізації своєї діяльності, проте офшоринг послуг є новою тенденцією в розвитку

внутрішньокорпоративної торгівлі. Це особливо відчутно у сферах надання бізнес-послуг та ІТ-послуг. Великі компанії переміщують за кордон як бізнес-операції, так і операції, що стосуються відносин із клієнтською базою.

Розширення офшорингу на міжнародному рівні сприяло появі нового типу міжнародних підприємств, які надають послуги іншим компаніям за типом виробників-підрядників. Більшість таких підрядних "постачальників послуг" виникло у США. Деякі з них вийшли на глобальний рівень, створивши власні міжнародні мережі закордонних філій [21].

Серед країн, що розвиваються, провідними країнами-реципієнтами в рамках проєктів ПІІ, пов'язаних з офшорингом послуг у країнах „третього світу”, є країни Південної та Південно-Східної Азії, особливо щодо послуг у галузі ІТ. Індія є реципієнтам офшорингу практично всього спектра послуг. Зарубіжні компанії приваблює не тільки її дешева і кваліфікована робоча сила; Індія користується також перевагами "першопроходця" і вигодами інтеграції. Водночас із вигід офшорингу можуть скористатися й інші країни за умови відповідності конкретним вимогам у плані знання мови, годинних поясів та культурної спорідненості.

На сьогоднішній день внутрішньофірмовий офшоринг актуально для компаній у галузі телекомунікацій, банківської та страхової діяльності, де такі операції традиційно складають важливий сегмент збутової діяльності. Такими послугами є офшорне програмування, кодування, бухгалтерський облік та фінанси, обробка вимог й адміністрування (зокрема обробка платіжних та страхових вимог), збереження контактної інформації та послуги кол-центрів. Іншими видами діяльності, яка найчастіше здійснюється за кордоном, є управління людськими ресурсами, нарахування заробітної плати, підтримання "гарячих ліній", інформаційна та юридична підтримка, забезпечення функціонування веб-сайтів [22].

Офшорний аутсорсинг відкриває міжнародним компаніям широкі можливості, які зовсім не обмежуються переведенням за рубіж трудомістких операцій з низькою доданою вартістю. Окрім зниження операційних витрат, офшорингові компанії можуть запропонувати своїм клієнтам і чудову якість – навіть там, де потрібна робоча сила високої кваліфікації, – і відповідну базу для виходу нової продукції на ринки.

Підсумовуючи, зазначимо, що послуги стали головною рушійною силою економіки та основним фактором зростання продуктивності, особливо в результаті активного використання інформаційних та комп'ютерних послуг, на основі яких радикально перетворюються матеріальна база, методи виробництва, моделі, види та зміст сервісу практично в усіх галузях. У складі сектора діє розвинутий блок наукомістких послуг — телекомунікацій, інформаційних, комп'ютерних, фінансових, медичних, професійних і деяких ділових, які в поєднанні з високотехнологічними промисловими галузями утворюють інноваційне ядро постіндустріальної економіки, що визначає її головні параметри.

БНП є рушійною силою диверсифікації торгівлі послугами у глобальних масштабах, і саме на них припадає більша частка торгівлі у сфері послуг. Переорієнтація інвестицій міжнародних підприємств на сектор послуг пояснюється одномометним їх фактором виробництва і споживання. У зв'язку з цим основним інструментом виходу міжнародних корпорацій з послугами на зовнішні ринки виступають саме ПІІ. Крім цього, чимало країн здійснили лібералізацію режимів, які регулюють інвестиції у сектор послуг, що сприяло збільшенню припливу капіталу до нього.

Переорієнтація БНП у секторі послуг через механізм транскордонного злиття та поглинання є головною тенденцією в міжнародному русі ПІІ. Міжнародні корпорації впродовж багатьох років використовують офшоринг виробничих операцій для отримання переваг від інтерналізації своєї діяльності. Це особливо відчутно у сферах надання бізнес-послуг та ІТ-послуг.

## Список використаних джерел

1. World Bank. World Development Indicators. URL: <https://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>. (дата звернення: 12.12.2017); WTO. Annual Report 2019.
2. UNCTAD. World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development, New York: United Nations. 2013. 236 p. URL: <http://unctad.org/e> дата звернення: 15.02.2017).
3. World Employment and Social Outlook: Trends 2019. International Labour Office – Geneva: ILO, 2019. 121 p. URL: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS\\_670542/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS_670542/lang--en/index.htm).
4. Manual on Statistics of International Trade in Services. Eurostat, IMF, OECD, United Nations Statistical Division (UNSD), United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) and World Trade Organisation (WTO), 2002. – 190 p. URL: [ww.oecd.org/dataoecd/32/45/2404428.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/45/2404428.pdf).
5. Lee C., Wilhelm W. On the role of comparative advantage, competitive advantage, and competitiveness in the strategic planning of international enterprises // International Journal of Production Economics. Vol 124, Issue 1. 2010. pp. 225–240.
6. Meixell J., Gargeya V. Global supply chain design: a literature review and critique // Logistics and Transportation Review. Vol 41, Issue 6. 2005. pp. 531–555.
7. Dunning J.H. Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach / J. H. Dunning // Weltwirtschaftliches Archiv, 1981. – Vol. 1. – № 117. — P. 30–64.
8. Dollar D. Institutions, Trade, and Growth / D. Dollar, A. Kraay // Journal of Monetary Economics, 2002. – № 50. – P. 133–162.

9. Vahtra P. Expansion or exodus? – Trends and Developments in Foreign Investments of Russia's Largest Industrial Enterprises / P. Vahtra // Electronic Publications, 2006. – № 1/2006, URL: <http://www.tse.fi/pei/pub>.

10. Foreign direct investment and its drivers: a global and EU perspective. URL: [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2018/html/ecb.ebart201804\\_01.en.html#toc1](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2018/html/ecb.ebart201804_01.en.html#toc1).

11. Ascani, A. 2017. The takeover selection decisions of multinational enterprises: empirical evidence from European target firms/ Journal of Economic Geography, 2017. Issue 18 (6). pp.1–26.

12. DHL Acquires Polar Transportes. URL: <https://www.cargoforwarder.eu/2017/04/24/dhl-acquires-polar-transportes>. (дата звернення: 10.09.2017).

13. UNESCAP, KOREAN MARITIME Institute. Logistics Sector Developments: Planning Models for Enterprises and Logistics Clusters. UN Publication, 2008, 147 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/44481284>. (дата звернення: 19.05.2017).

14. World Development Report, 2002. World Bank. – Wash., D.C., 2002 // Building Institutions for Markets: [Electronic resource]. – Mode of access: <http://worldbank.org>.

15. World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy. – United Nations, N.Y.; Geneva, 2007. – 237 p.

16. Global 500 URL: <https://fortune.com/global500/2019/search/>

17. Харша Вардхала. Будущие вызовы для торговли услугами: что нужно знать развивающимся странам? 2016. URL: <http://www.ictsd.org/bridges-news/>

18. Koomen K. Government Relations IBM Australia and New Zealand / in Dialogue on Business Innovation in Response to the Financial Crisis. Annual Conference of China Association of Trade in Services (CATIS), Beijing, 2009.

19. Fung Group. URL: <https://www.funggroup.com/eng/about/> (дата звернення: 22.10.2016).

20. Maurer A., Tschang F. An Exploratory Framework for Measuring Services Value-added. 2011. 35 p. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.257.6903&rep=rep1&type=pdf>. ( дата звернення: 15.01.2017).

21. Expanding International Supply Chains: The Role of Emerging Economies in Providing IT and Business Process Services. OECD Trade Directorate, 2007 a.

22. Contractor, F., Kumar, V., Kundu, S. and Pedersen, T. Reconceptualising the firm in a world of outsourcing and offshoring: the organizational and geographical relocation of highvalue company functions / Journal of Management Studies, 2010, Vol. 47, No. 8, pp. 1417–33.



## **Багатонаціональні підприємства у банківському секторі**

*Сергій Циганов*

*Надія Циганова*

Глобалізаційні процеси сучасності істотно впливають на всі сфери економічної діяльності, і передусім на фінансову сферу, банківський сектор. Поглиблення міжнародного поділу праці супроводжується інтенсифікацією міжнародних розрахунків та інвестицій, посиленням прозорості фінансових кордонів, формуванням глобального фінансового середовища та відповідними інституційними змінами. Фінансова глобалізація провокує революційні перетворення у сфері грошових розрахунків, інвестиційних механізмів, фінансового і монетарного регулювання. За цих умов суб'єкти фінансових ринків мають постійно адаптуватися до діяльності в умовах посилення волатильності фінансових ринків та якісної і кількісної трансформації фінансових ризиків. Комплекс цих явищ посилює взаємозалежність та конкуренцію у світовій банківській сфері як між національними банківськими системами, так і окремими інституціями.

Процеси фінансової глобалізації супроводжуються зміною структури і механізмів функціонування фінансових ринків, посиленням позицій БНП, зокрема – багатонаціональних банків. Концентрація капіталу і фінансових послуг на ринках більш розвинених країн зумовлює їх домінування у можливостях забезпечувати кредитними і фінансовими ресурсами реальний сектор економіки, збільшує розрив у рівнях розвитку національних

банківських систем, ступені їх інтегрованості у світовий фінансовий простір.

Проте змінюється не лише бізнес-середовище, але й сам бізнес. Глобалізаційні процеси супроводжуються змінами структури власників бізнесу та його механізмів. Національні ринки стають доступними для проникнення іноземного капіталу, а на глобальних ринках домінують БНП і діють закони глобальної конкуренції. Транскордонний рух капіталу у формі ЗІП, сприяє поширенню багатонаціональних підприємств в усіх секторах економіки, у тому числі й на фінансових ринках. При цьому саме у фінансовій сфері їх вплив найпомітніший. Так у європейських країнах їх діяльність зосереджена переважно у п'яти сегментах: банківському (52 БНП), хімічна промисловість (25 БНП), фінансових послуг (23 БНП), майнове страхування (22 БНП), нафтогазовий сегмент (22 БНП) [1, с. 42].

Основна частина БНП на фінансових ринках утворюється в результаті міжнародних угод злиття і поглинання. Придбання готового банківського бізнесу – досить привабливий шлях виходу на нові ринки. У банківській сфері БНП виступають у формі банків, створених за участю іноземного капіталу, багатонаціональних банків, міжнародних банківських груп тощо. Процеси фінансової глобалізації прискорюють транскордонний рух банківського капіталу і супроводжуються міжнародними угодами консолідації банків, які суттєво впливають на конкурентне середовище не лише в банківських секторах окремих країн, але й на глобальних ринках банківських послуг. Міжнародні угоди ЗІП сприяють появі глобальних банків (табл. 14.1), національна належність яких стає формальною.

Таблиця 14.1

**Найбільші банки світу за розміром капіталу за версією The Banker станом на липень 2019 р.**

<i>Місце банку у рейтингу</i>	<i>Назва банку</i>	<i>Країна</i>	<i>Капітал 1-го порядку, млрд.дол.США</i>
1	Industrial & Commercial Bank of China	Китай	3378
2	China Construction Bank Corp.	Китай	287
3	Agricultural Bank of China	Китай	243
4	Bank of China Ltd	Китай	230
5	J.P. Morgan Chase	США	209
6	Bank of America	США	189
7	Wells Fargo	США	168
8	Citigroup	США	158
9	HSBC Holdings plc	Велика Британія	147
10	Mitsubishi UFJ Financial	Японія	146

Джерело: [2]



Як бачимо з даних таблиці, перші позиції у світовому рейтингу посідають китайські банківські корпорації, стрімке зростання яких пов'язане не стільки з капіталізацією прибутку, скільки з використанням зовнішніх джерел, у тому числі й зарубіжного походження, та переваг консолідації. З 5-го по 8-ме місця у рейтингу зайняли найбільші американські банки, які по суті є величезними багатонаціональними компаніями, які здійснили ряд міжнародних угод ЗІП і приєднали ряд зарубіжних банків та інших фінансових установ. Так само результатом міжнародних угод ЗІП є англійський HSBC Holdings та японський Mitsubishi UFJ Financial. Ці ж китайські та американські банки демонструють найвищі у світі показники чистого прибутку (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

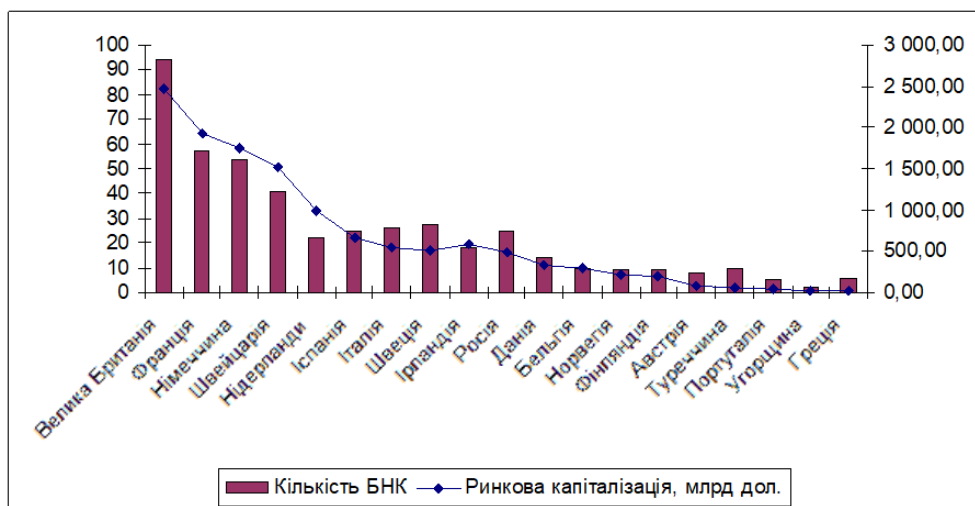
**Топ 5 банків світу за розміром чистого прибутку за версією The Banker станом на липень 2019 р.**

<i>Місце банку у рейтингу</i>	<i>Назва банку</i>	<i>Країна</i>	<i>Чистий прибуток, млрд. дол. США</i>
1	Industrial & Commercial Bank of China	Китай	43.6
2	China Construction Bank Corp.	Китай	37.3
3	J.P. Morgan Chase	США	32.5
4	Agricultural Bank of China	Китай	29.5
5	Bank of America	США	28.1

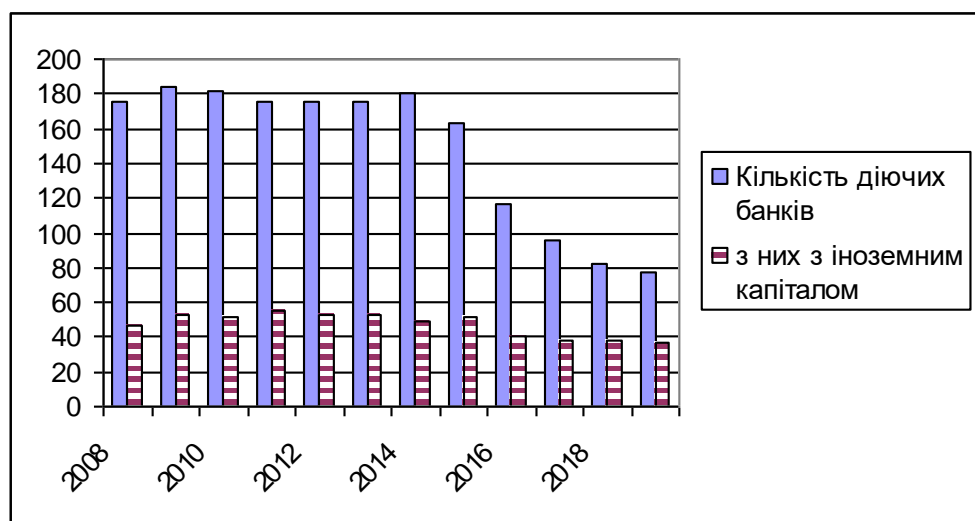
Джерело: [2]

Серед європейських країн основна частина БНП представлена на ринках Великої Британії, Франції, Німеччини, Швейцарії (рис. 14.1). Переважна частина цих БНП зосереджена на ринках фінансових послуг.

На ринку банківських послуг України також значна кількість банків – саме багатонаціональні компанії (рис. 14.2). Їх число дещо скоротилося за останні роки: з 25-ти у 2015-16 рр. до 23-х у 2017 р. та 21 у 2018-19 рр. Проте їх роль на українському ринку залишається значною. На іноземні банки в Україні припадає більше 30% чистих активів банківської системи (30,9% на 30.06.2019 р.) та близько 23% депозитів фізичних осіб (22,8% на 30.06.2019 р.). Станом на кінець першого півріччя 2019 р. на іноземні банківські групи припадало 1,7 тис. відокремлених структурних підрозділів по території України, 39,1 тис. штатних працівників (29,6% персоналу усіх банків), 6,1 тис. банкоматів та 48,9 тис. платіжних терміналів.



**Рис. 14.1. Кількість БНП та їх ринкова капіталізація у європейських країнах у 2017 р. (побудовано за даними [1, с. 40])**



**Рис. 14.2. Банки з іноземним капіталом на ринку банківських послуг України у 2008-2019 рр., од. (дані на початок року, побудовано за даними НБУ: [4])**

Поява багатонаціональних компаній на ринках фінансових послуг є результатом транскордонного руху фінансового капіталу [3, с. 111–129]. В умовах фінансової глобалізації поодинокі випадки міжнародних банківських інвестицій змінюються стабільно зростаючим транскордонним рухом банківського капіталу. При чому відбувається не лише переливання

власного капіталу банків, але й міжнародний рух позичкового капіталу, зосередженого у банківській сфері. В основі цих процесів лежать загальноринкові закономірності, які спричиняють рух капіталу взагалі: прагнення до підвищення ефективності діяльності, тобто рух на ринки з вищою ціною позичкового капіталу та з наявністю вільних ринкових ніш. Завдяки винятковій ролі банків як основних фінансових посередників значною мірою рух капіталу на фінансових ринках набуває форми руху саме банківського капіталу. Процеси інтернаціоналізації та поширення конкуренції за національні межі ведуть до формування механізмів переливання капіталів на світовому ринку, в інституційній моделі яких виняткову роль відіграють саме банки. Багатонаціональні банки при цьому виконують не лише функцію акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів, а й їх трансформації, тобто зміни кількісних та якісних параметрів грошових потоків, зокрема – їх валютні параметри.

До основних передумов, що спричиняють транскордонний рух банківського капіталу, слід віднести прагнення до збільшення ринкового сегменту; збереження клієнтів, які розширюють свою діяльність за межі країни; диверсифікації діяльності (у т.ч. – регіональної) та забезпечення стабільності; уникнення обмежень національного законодавства щодо окремих видів банківської діяльності; доступу до дешевих ресурсів або можливості більш ефективного розміщення наявної ресурсної бази; оптимізації податкових платежів, уникнення політичних ризиків тощо. Так великі європейські банки, відчуваючи посилення конкурентного тиску з боку банків США та Японії, вживають відповідних заходів до посилення конкурентоспроможності, у тому числі й за рахунок власного зростання та перерозподілу сфер впливу. Як приклад можна навести діяльність Deutsche Bank, який протягом останніх років здійснив широку географічну диверсифікацію своєї діяльності, придбавши філію Bank of America в Італії, банки Morgan Grenfell у Великій Британії, Sociedade de Investimentos у Португалії, американський банк Bankers Trust (що дало вихід на фінансові ринки США), а також контрольні пакети низки інших банків [5, с. 393–395].

Але для зарубіжного інвестора важливим є досягнення прогнозованих цілей в умовах політичної стабільності і інституційної визначеності результатів злиття та поглинання. Наприклад, якщо іноземний інвестор має на меті розширити клієнтський чи мережевий сегмент, він здійснює купівлю української банківської установи з уже сформованою репутацією, що дозволяє максимізувати маржу шляхом використання більш дешевих закордонних ресурсів. Саме так відбувалась купівля банківською групою «UniCredit» (Італія) АКБ «Укрсоцбанк». Подібним чином відбувалися і інші угоди ЗІП у банківському секторі.

Щодо пріоритетних напрямків транскордонного руху банківського капіталу, слід відзначити більш інтенсивний відтік капіталу з розвинених ринків до ринків, що розвиваються (хоча спостерігається і зустрічний потік

ресурсів). Це пояснюється двома чинниками: нормою прибутку та інтенсивністю конкуренції, які є взаємопов'язаними. Існує закономірність: прискорення економічного розвитку країни веде до інтенсифікації транскордонного руху банківського капіталу. Її доводять спостереження за даними процесами у постсоціалістичних країнах та у країнах Південно-східної Азії. Рух банківського капіталу відбувається у контексті загальних економічних закономірностей розвитку, тісно пов'язаний із рухом промислового, торгового капіталів і є складовою загальних економічних процесів.

Провідними тенденціями на глобальному ринку ЗП у банківському секторі, за оцінкою аналітиків, будуть такі як нарощування кількості угод, спрямованість потужних банків розвинених країн (США, Китай, Японія) на іноземні ринки, в тому числі на швидко зростаючі фінансові ринки; поживлення угод банків Англії, Франції, Німеччини та Італії за рахунок продажу другорядних та не функціональних підрозділів. Так один із найбільших французьких банків Societe Generale для покращання фінансових результатів своєї діяльності протягом останніх трьох років реалізує глобальну програму економії: закриває і продає нерентабельні підрозділи, скорочує персонал. Його мережу у східноєвропейських країнах скуповує угорський OTP Bank, який внаслідок цих угод перетворюється в одного з провідних гравців у банківському сегменті цього регіону і після завершення угоди з придбання Societe Generale banka Montenegro буде представлений на ринках банківських послуг 11 країн [6].

Загальносвітова тенденція посткризового спаду обсягів угод ЗП подолана і статистика останніх років свідчить про стабільне зростання їх обсягів. Так за даними звіту KPMG International «2018 M&A Predictor» лише за перший квартал 2018 р. обсяг цих угод перевищив 1 трлн. дол. США, а середня вартість угод зросла на 30% порівняно з аналогічним періодом попереднього року і досягла десятирічного максимуму [7].

У результаті зростання обсягів угод на глобальному ринку спостерігається позитивна, хоча і неоднозначна динаміка ЗП, на що впливають посилення протекціоністських заходів з боку окремих держав [8].

Вплив багатонаціональних банків на функціонування національної банківської системи суттєво відрізняється залежно від ряду чинників: стану банківської системи та рівня її розвитку, частки ринку банківських послуг, що припадає на багатонаціональні банки, умов доступу до ресурсів (у тому числі материнських компаній), конкурентних можливостей національних банків тощо. Тому важливим є оцінювання готовності банківської системи приймаючої країни до використання потенціалу міжнародних угод злиття та поглинання, їх адекватності національним економічним інтересам.

Діяльність багатонаціональних підприємств на фінансових ринках суттєво впливає на стан банківського сектору та реальну економіку, концентрацію фінансових ринків, економічну безпеку держави. Надмірна

концентрація іноземного капіталу в умовах високої мобільності банківських активів в кризових ситуаціях може викликати небажані результати, як це спостерігалось в 2007–2009 рр. Кризові події 2007–09 рр. висвітлили ряд загроз щодо діяльності іноземного банківського капіталу на національних ринках.

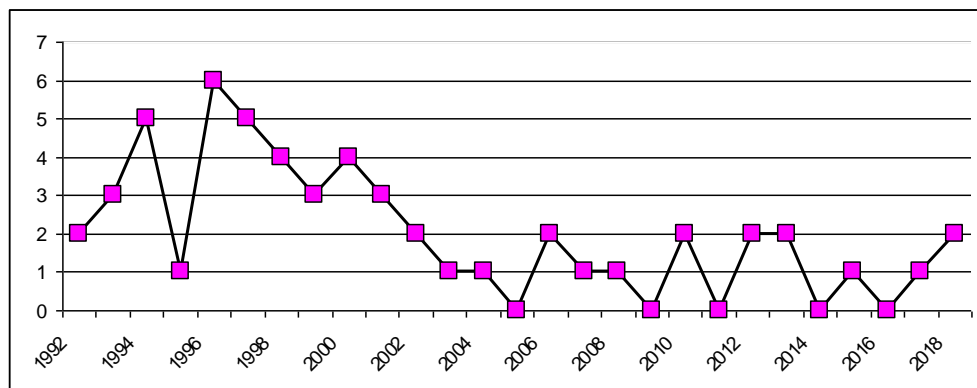
Затвердження обов'язкових для виконання функціональних і інституціональних норм дозволяє упорядкувати регулювання ризиків за операціями банківських установ, що створює основу для дій превентивних заходів, структурувати організаційні заходи щодо банківської діяльності в цілому.

Такий перебіг поширення багатонаціонального капіталу в банківському секторі на глобальному ринку певним чином впливає на розвиток банківської системи України. В Україні з усього обсягу угод ЗІП у 2017 р. більша частина (15,3 %) припадала на банківський сектор, 11,3% - на страхування і фінансові послуги [9]. Міжнародні злиття та поглинання посилюють стратегічні позиції українських банків, оскільки потужні іноземні банки мають кращу систему менеджменту, використовують сучасні технології кредитування, освоєння перспективних сегментів діяльності. Крім того, потужні іноземні банки меншою мірою залежні від політичного тиску і державного втручання, ніж українські банки. Тому, відповідно до Комплексної програми розвитку банківської системи України на 2015–2020 рр., злиття та поглинання банків визначено в якості одного із пріоритетних механізмів капіталізації банківської системи, усунення її фрагментарності. За рахунок зменшення до 2020 р. кількості банків очікується зростання рівня індексу Херфіндала-Хіршмана за активами до 750-800 проти 487 у 2014 р.

Після активної фази поглинання українських банків іноземними у кінці 1990-х та на початку 2000-х років в результаті інституційної невизначеності та політичної нестабільності спостерігається уповільнення цих процесів (рис. 14.3). У подальшому, після 2014 р. кількість таких угод скоротилася і почався вихід іноземних банків з українського ринку. Цю тенденцію посилили події на Сході країни, анексія Криму, високий рівень корупції та тінізації економіки, інституційна неврегульованість та незахищеність прав інвесторів. Погіршення стану української економіки унеможливило отримання достатньо привабливих прибутків, а велика частка у кредитному портфелі багатьох банків безнадійних та сумнівних кредитів, виданих у попередні роки, критично підвищила банківські ризики.

На українському ринку банківських послуг спостерігалися дві відчутні хвили відтоку іноземного капіталу: європейського після 2008 р. та російського після 2014 р. Для зменшення ризиків присутності іноземного капіталу в 2014 р. і наступні роки робиться спроба активізувати консолідацію вітчизняного банківського сектору за рахунок спрощених процедур злиття та поглинання українськими банківськими установами, якими скористалися Індустріалбанк, Таскомбанк та ін. Перебігу процесів

злиття та поглинання сприяє державне регулювання цих процесів. Так, встановлення у 2011 р. мінімальних вимог НБУ до регулятивного капіталу на фоні низької якості і нестабільності ресурсного ринку після фінансово-економічної кризи 2007–2009 рр. викликало певне позжавлення у банківському секторі України.



**Рис. 14.3. Кількість реорганізованих банків України у формі приєднання у 1992-2018 рр., од. (обраховано за даними: [10])**

Вітчизняний та іноземний банківський капітал в Україні демонструє різні фінансові параметри, зокрема ефективності діяльності, стрес-стійкості тощо. Так на початок 2019 р. за групами банків найбільша частка непрацюючих кредитів у Приватбанку (83,4%), у банках з російським капіталом (82,4%) та у державних банках (55,0%). Найменший показник (13,9%) демонструють п'ять найбільших іноземних банків на українському ринку [12, с. 6]. Це свідчить про суттєві відмінності у поведінці на фінансовому ринку великих банків з українським та іноземним капіталом, вплив на цю поведінку рівня менеджменту, корпоративної культури, процедур прийняття рішень.

Рух іноземного банківського капіталу на український ринок банківських послуг триває. Так у кінці 2019 р. очікується входження Міжнародної фінансової корпорації (з групи Світового банку) до капіталу Укргазбанку.

Протягом останніх років ми стаємо свідками прискореного інноваційного оновлення усіх складових економічних систем. Фінансові ринки при цьому виступають локомотивом багатьох зрушень і демонструють дійсно суттєві інновації у сфері цифрового банкінгу, фінтех, інвестиційної діяльності тощо. Прискорення процесів зрощування національних банківських систем відбувається під впливом новітніх технологій та фінансових інновацій, стрімкого розвитку потужної інфраструктури світового фінансового ринку, які забезпечують все

потужніші комунікації.

Для більшості розвинених країн пріоритетним є намагання підпорядкувати фінансово-банківську діяльність завданням забезпечення стабільного розвитку економіки, підвищення її конкурентоспроможності за рахунок зростання інноваційності. У цих умовах багатонаціональні банки перетворюються з фінансових посередників на потужних партнерів, інтегруючи усі складові інноваційного процесу. На відміну від такої практики, інноваційному розвитку економіки України притаманні негативні риси, невідповідність можливостей банківської системи та фінансових ринків потребам ресурсного забезпечення технологічної модернізації економіки. Тому ресурсні можливості іноземного капіталу у такій ситуації можуть сприяти вирішенню цієї проблеми.

На зламі XX-го і XXI-го століть та протягом двох останніх десятиліть фінансовий сектор більшості країн зазнав значних трансформацій: стали більш відчутними інституційні зміни, значно зросли обсяги активів окремих секторів і підсекторів економіки, більш динамічними стали їх структурні зміни, чітко спостерігається тенденція до формування потужних фінансових конгломератів, інтеграції ринків фінансових і банківських послуг. Діяльність багатонаціональних структур поширюється за межі банківської галузі.

Що ж лежить в основі прийняття рішень щодо створення міжгалузевих об'єднань у фінансовій та банківській сфері? Оскільки керівництво банківських установ серед основних цілей своєї діяльності бачать забезпечення високого рівня доходності бізнесу і стабільного положення на ринку банківських послуг, то реалізацію цих досить суперечливих цілей часто вбачають у послідовній універсалізації банківської діяльності. Причому банки прагнуть пропонувати не лише увесь спектр традиційних банківських послуг, але й розширювати їх асортимент за рахунок тих, які раніше пропонувалися іншими фінансово-кредитними інститутами. Це досягається двома шляхами: створенням власних структурних підрозділів, що надають нові види послуг, та приєднанням небанківських фінансових інститутів. Останній шлях має ряд переваг, оскільки у цьому випадку банки отримують готовий бізнес: кваліфікований персонал, клієнтуру, продуктовий ряд, що відомий споживачам таких послуг і користується попитом. Тому не дивно, що значна частина великих зарубіжних банків являють собою конгломерати різних фінансово-кредитних інститутів, які пропонують практично повний асортимент фінансових послуг.

Прагнення до диверсифікації поширюється також за межі фінансово-кредитної діяльності. Виходячи з основних цілей банківського менеджменту причини проникнення банківського капіталу за межі сфери фінансових послуг пов'язані знову ж таки з бажанням збільшити прибутки, мінімізувати ризики, стабілізувати свій ринковий стан. Збільшення прибутків досягається як за рахунок формування високодохідного інвестиційного портфелю банку,

до якого входять високоліквідні акції небанківських корпорацій, так і за рахунок зростання і покращання ресурсної бази банку, оскільки купівля значного пакету акцій підприємства означає, що воно віддає перевагу послугам саме цього банку. Зменшення ризиків досягається, по-перше, за рахунок диверсифікації діяльності, оскільки об'єднання банківських і небанківських підприємств значно зменшує рівень галузевих ризиків та загальний показник ризику. По-друге, інтеграція банків і небанківських установ веде до їх співпраці у сфері кредитування, депозитного, розрахункового обслуговування тощо, що також зменшує для банку рівень кредитних, депозитних та інших ризиків, а для підприємства зменшує ціну банківських послуг, що в кінцевому підсумку знову ж таки позитивно впливає на рівень дохідності банку. Досвід такої співпраці найбільш яскраво демонструє банківський сектор Японії. Щодо ринкової позиції такої структури, то, по-перше, це впливає на розмір залучених коштів і активів банку і фактично означає збільшення його ринкового сегменту, по-друге, корпорація, що включає до свого складу банківські та небанківські структури, є більш стабільною як у звичайних конкурентних умовах, так і під час економічних криз.

Як свідчить зарубіжний досвід, більшість великих банків світу являють собою банківські холдингові групи, до складу яких входять банки та небанківські фінансово-кредитні установи, часто різної національної належності. Об'єднання лише банків зустрічаються достатньо рідко. Так відома англійська банківська група Barclays об'єднує окрім самого банку з 2800 його установами три філії, що надають податкові послуги, біржову філію, філію із споживчого та промислового кредитування та інші фінансові установи. Інша відома група Natwest крім своїх 3100 відділень контролює дві інші банківські групи Lombard і Ulster, які надають лізингові та факторингові послуги, кредитні послуги приватним особам, банківську групу Coutts and Co із стандартним переліком банківських послуг, філію з житлового кредитування National Westminster Home Loans Ltd, дві філії, що надають страхові послуги: National Westminster Insurance Services Ltd і Ulster Bank Insurance Services Ltd, філія з ризикового інвестування малого та середнього бізнесу National Westminster Grow Options Ltd, фідучіарні філії, що надають консалтингові послуги Ulster Bank Dublin Trust Cy і Ulster Bank Cy, біржові та трастові філії Natwest Stockbrokers Ltd і Count Natwest Investment Management Ltd, міжнародний банк International Westminster Bank PLC із його мережею з близько тридцяти спеціалізованих філій, розташованих у США, Японії, Гонконгу, Австралії та інші фінансові структури. Дев'ятий у світі банк за показником ринкової капіталізації англійський HSBC являє собою холдингову групу, яка контролює чисельну групу фінансових інститутів, серед яких американські банки Republic New York та Marine Midland, відомий англійський Midland Bank, французький Credit Communal de France та інші. Зазначена група посідає десяте місце на



банківському ринку США і шосте – у Канаді.

Тенденція універсалізації банківської діяльності веде до розширення асортименту банківських послуг, як за рахунок традиційних банківських продуктів, так і завдяки проникненню банків на ринок небанківських фінансових послуг. У багатьох країнах національне законодавство відокремлює банківську та страхову, а також інвестиційну діяльність. Банки не можуть безпосередньо надавати страхові послуги, вони лише на основі системи участі приєднують до своїх структур страхові компанії. Так банки контролюють 20–40% страхового ринку європейських країн, 1% американського. Розмежування діяльності банків, страхових та інвестиційних компаній у США регламентувалося законами Гласса-Стігала (від 1933 р.) та МакФеддена, відміна яких привела до появи нового явища, яке характеризується терміном “bankassurance”, що означає поєднання банківського і страхового бізнесу часто у формі реалізації страхових послуг через філіальну мережу банку або шляхом злиття банківських та страхових компаній.

Переваги таких структур базуються на можливостях диверсифікації діяльності, більш повному задоволенні потреб клієнтів у різноманітних фінансових послугах та розвитку можливостей їх збуту, розширенні ресурсної бази банків і можливостей довгострокового кредитування, вирішенні проблем капіталізації та ін. Так придбання американського Bankers Trust значно посилало позиції Дойче банку в таких сферах, як управління приватними капіталами, збереження цінних паперів, після чого цей німецький банк увійшов до п'ятірки найсильніших компаній світу з управління великими приватними капіталами та операцій з фондами страхування по старості.

Проект об'єднання іншого гіганта німецького банківського сектора Дрезднер банку (Dresdner Bank) з найбільшою німецькою страховою компанією Allianz наочно доводить, що деякі тенденції, які простежуються протягом останніх десятиліть на фінансових ринках, переходять у ранг закономірностей. Глобалізація фінансових ринків веде до панування на фінансових ринках корпорацій, які за своєю сутністю є супермаркетами фінансових послуг. І широкі можливості щодо приєднання різноманітних фінансових інститутів прискорює ці процеси. У Голландії на базі злиття страхової компанії Nationale Nederlanden з банком NMB Postbank створюється компанія ING Group.

Реально ці банки є багатонаціональними корпораціями, що на основі системи участі об'єднують фінансово-кредитні установи різних країн і їх діяльність лише частково контролюється національними банківськими регуляторами. Тому гостро постає питання про обмежені можливості регуляторного впливу національних центральних банків на діяльність багатонаціональних банків, необхідність узгодження їхніх дій та формування мегарегулятора глобального ринку банківських послуг.

Поширення діяльності компаній та банків, що їх обслуговують, за межі національних економік, актуалізує проблему поширення регулятивної діяльності за національні межі, формування нового рівня фінансового та банківського регулювання. Нові економічні реалії вимагають суттєвих змін системи регулювання і нагляду в контексті взаємоузгодженості регулятивних заходів центральних банків щодо інтернаціонального банківського капіталу.

На даний момент частково ці функції виконує Базельський комітет з питань банківського нагляду, який з 1974 р. функціонує при Банку міжнародних розрахунків і випускає директиви та рекомендації для національних органів банківського нагляду з метою їх уніфікації та недопущення кризових ситуацій у банківських системах. Запропоновані у 1997 р. Базельським комітетом Основні принципи ефективного нагляду та угоди про капітал, відомі як Базель I (1988 р.), Базель II (2004 р.) та Базель III (2010–2011 рр.) визначають комплекс вимог та рекомендацій щодо банківських ризиків та покриття їх власним капіталом банків. Базель III розроблено у відповідь на кризові явища у банківській сфері у 2007–09 рр. [13]. Європейський центральний банк та національні центральні банки країн Європи вже здійснюють імплементацію цих рекомендацій у діяльність комерційних банків.

Можливості української банківської системи щодо імплементації Базеля II і Базеля III обмежені ресурсними можливостями вітчизняних банків. Проте Національний банк України також послідовно змінює регулятивні вимоги до банків відповідно до цих рекомендацій. Зокрема у 2018 р. відповідно до угоди Базель III запроваджено новий норматив: коефіцієнт покриття ліквідності – LCR, який визначається як співвідношення високоякісних ліквідних активів банку до чистого відтоку грошових коштів протягом 30 днів. Відповідно до законодавства ЄС запровадження LCR відбувалося з 1 жовтня 2015 р. (банки мали забезпечити виконання нормативу на рівні не менше 60%) до 1 січня 2018 р. (передбачалося виконання на рівні 100%). На даний момент 45 країн світу повністю запровадили LCR [14]. В українських банках цей норматив обраховується з середини 2018 р. у тестовому режимі, а з 1 грудня 2018 р. він має обраховуватися щоденно і визначатися як середній показник за 30 днів. 31 грудня передбачено його виконання на рівні 80%, з 1 червня 2019 р. – 90% і з 1 грудня 2019 р. – 100%. Очевидно, не усі вітчизняні банки в змозі будуть його виконати. Також з 2020 р. НБУ в рамках імплементації міжнародних стандартів банківського нагляду планує запровадити наступний норматив: NSFR (Net Stable Funding Ratio), який має забезпечити суттєві зміни у строковій структурі банківських ресурсів і підвищити стійкість окремих банків та банківської системи у цілому.

Отже під впливом глобалізаційних процесів об'єктивно ускладнюється організація регулювання банківських систем та нагляду за діяльністю

багатонаціональних фінансових установ, знаходження нових інструментів і побудова механізмів ефективного функціонування ринку фінансових посередників. Але при цьому повинні залишатися незмінними принципи забезпечення інституційної незалежності регуляторних органів, а саме: надання їм відповідних повноважень, захищеність від втручання у здійснення регуляторних функцій іншими органами державного управління, повноваження ініціювати у разі потреби зміни законодавства. Однак принцип інституційної незалежності центральних банків, який було сформульовано відповідно до Міжнародної фінансової конвенції 1920 р., на початку XXI ст. зазнає суттєвих змін. По-перше, формування регіональних валютних об'єднань, таких, як зона євро, веде до втрати незалежності центральних банків країн-членів зони, оскільки вони тепер підпорядковуються Європейському центральному банку. По-друге, відбувається зростання ролі центральних банків як регуляторів не лише монетарної сфери і банківської системи, а й економіки в цілому, оскільки зміна пропозиції грошей має все більший вплив на темпи зростання ВВП, спричиняє необхідність узгодження регуляторних заходів центральних банків та урядів і неминуче приведе до створення механізмів узгодження їхніх дій та відповідних інституційних змін.

У кінці XX ст. у розвинених країнах також відбуваються зміни щодо розподілу повноважень з регулювання банків та інших фінансових установ між центральними банками та окремими інституціями, такими, як Агенції з фінансових послуг у Великій Британії і Японії, Федеральне управління фінансового нагляду (BaFin) у Німеччині та ін. Це пов'язано з розвитком ринків фінансових послуг, банківських систем, потребами уніфікації регуляторних вимог до різних видів фінансових посередників різного правового статусу. В Україні на даний момент питання створення мегарегулятора є дискусійним і суперечливим, проте вже робляться перші кроки у даному напрямку: Верховною Радою України прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» № 1069-2, відомий як закон про «спліт», яким передбачається зосередження регуляторних функцій у центральному банку. Як показує зарубіжний досвід, у розвинених країнах мегарегулятор функціонує відокремлено від центрального банку, останній відповідає за монетарне регулювання і грошову стабільність.

Одним із проявів фінансової глобалізації є зниження міждержавних бар'єрів для переливання капіталів і руху фінансових інструментів. Поглиблення міжнародного розподілу праці спричиняє посилення прозорості фінансових меж національних банківських систем. Це сприяє в більшості випадків економічному зростанню, активізації інвестиційної діяльності й позитивно позначається на добробуті населення країн. Відбувається розширення бази інвесторів, які вкладають капітал у країни, що розвиваються, що сприяє диверсифікації та зниженню ризиків зовнішніх

інвестицій для країн, відбувається посилення диверсифікації інвестицій у глобальному вимірі. Але фінансова глобалізація несе ряд ризиків, які мають адекватно оцінюватися національними регуляторами. В умовах надмірного притоку капіталу на національні фінансові ринки реакція банківських установ полягає у більш активному використанні отриманих коштів шляхом необмеженого або сприятливого кредитування окремих сегментів (наприклад, ринку іпотечного житла) й прийнятті на себе підвищеного ризику. Водночас інтеграція фінансових ринків зумовлює зростання темпів розповсюдження імпульсів фінансової нестабільності з однієї країни до іншої, а збільшення трансграничних потоків капіталу – зростання ризику закриття позицій в період волатильності. Це провокує вивіз капіталу і, відповідно, зниження ліквідності банківської системи.

Центральні банки у своєму прагненні підвищити ліквідність банківської системи або стимулювати зростання економіки можуть необґрунтовано нарощувати грошову пропозицію. У результаті цих процесів виникають так звані «фінансові бульбашки» – зростає спекулятивний фінансовий капітал, що не обслуговує потреби реального сектору економіки, посилюється закредитованість економічних суб'єктів і зростають кредитні ризики, а неповернені кредити здатні викликати потрясіння банківської системи. Наприклад, масштабна світова фінансова криза 2007–09 рр. супроводжувалася низкою банкрутств потужних інвестиційних банків, таких як J.P. Morgan, Ber Stearns, Lehman Brothers, Merrill Lynch, або перетворенням їх в звичайні комерційні банківські установи, як це відбулося з такими банками як Goldman Sachs і Morgan Stanley.

Сформований дотепер механізм регулювання банківської системи знаходиться у стані безперервного удосконалення. Так в Україні з 1 вересня 2018 р. банки можуть отримувати інформацію з Кредитного реєстру НБУ щодо позичальників для оцінювання кредитних ризиків, а з 1 січня 2019 р. усі комерційні банки повинні надавати інформацію до цього реєстру та отримувати її для оцінки ризиків за кредитними операціями. Якщо в Україні такий реєстр лише формується, то у Німеччині він функціонує понад півстоліття і консолідує інформацію про усіх позичальників. Ця інформація доступна усім банкам і не лише полегшує оцінювання кредитоспроможності позичальників, а й дисциплінує їх.

Зменшення власних коштів банків під час дестабілізації фінансових ринків загострює потребу у додатковій капіталізації банківської системи. Тому з урахуванням проблем щодо забезпечення капіталізації банків та відповідно до Регламенту ЄС № 575/2013 від 26.06.2013 р. та Директиви 2013/36/ЄС, які базуються на вимогах Базеля III, НБУ запровадив новий інструмент капіталізації банків, який передбачає можливість залучення коштів до капіталу на строк не менше, ніж 50 років, з поступовою амортизацією та можливістю конверсії на придбання простих акцій банку [15].

Фінансова лібералізація зумовлює необхідність застосування щодо національних та іноземних банків таких традиційних інструментів як ставка рефінансування, ринкова процентна ставка, валютний курс, за допомогою яких здійснюються регулятивний вплив не лише на банківську систему, але й економіку в цілому. Проте процентна політика центральних банків по різному впливає на діяльність іноземних і вітчизняних банків. Багатонаціональні структури приваблює висока вартість ресурсів на фінансових ринках, що розвиваються. Вони використовують можливості привабливого розміщення ресурсів, залучених на розвинених ринках за значно нижчою ціною. Але застосування високого рівня процентних ставок демонструє руйнівний вплив на ринок банківських кредитів в Україні, погіршує стан експортоорієнтованих підприємств і показники платіжного балансу. Подорожчання кредитних ресурсів ускладнює умови кредитування бізнесу і веде до деформації балансів банків та погіршення параметрів їхнього фінансового стану. Національний банк України застосовував підняття облікової ставки з 14,5% до 18% з огляду на потреби забезпечення реалізації інфляційного таргетування та зниження курсових коливань. В умовах, коли третій рік знижуються показники інфляції та інфляційні очікування економічних суб'єктів, а ставки кредитування більше, ніж удвічі перевищують показники інфляції, логічним є послідовне зниження облікової ставки від НБУ у 2019 р. з огляду потреб розширення кредитування бізнесу та стану ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Однак те, що НБУ визначає як пріоритет забезпечення цінової стабільності, може стимулювати його до продовження використання жорстких монетарних обмежень та подальшого ігнорування пріоритетів економічного зростання.

Світова практика накопичила значний досвід регулювання банківських систем та ринків фінансових послуг в умовах глобалізації. Але цей досвід показує неоднозначні результати застосування тих чи інших заходів. Так, спроби подолати інфляцію засобами використання жорстких монетарних інструментів стримують позитивну динаміку економічного зростання у реальному секторі. Відкритість економіки посилює вразливість фінансового сектору і банківської системи до зовнішніх шоків. Нестабільність таких економічних показників як ціни, процентні ставки, валютний курс та інші негативно впливає на споживачів фінансових послуг та стан фінансових установ, не дає змоги реально оцінити кредитні заявки і стан позичальників, що впливає на горизонт прийняття рішень і строк надання кредитів.

На ринках, що розвиваються, наявність значного тіньового сектору, відмивання коштів, інших фінансових порушень може бути пов'язана з діяльністю багатонаціональних компаній. Національний банк України здійснює певну роботу у цьому напрямку: встановлені окремі правові механізми запобігання використанню фіктивних документів при відкритті

рахунків у банках, удосконалені правила ідентифікації клієнтів. Ці заходи вже дають певні результати: НБУ було виявлено в останні 2–3 роки ряд випадків здійснення комерційними банками багаторазових платежів в іноземній валюті невеликими сумами за стислий термін часу, що мали ознаки сумнівних операцій. Внесення відповідних змін у нормативно-правові акти заблокувало умови для проведення сумнівних та незаконних операцій. Загалом за 2018 р. НБУ в рамках фінансового моніторингу направив правоохоронним органам інформацію щодо операцій 42 банків та 8 небанківських фінустанов.

Застосування пруденційних інструментів, систем моніторингу і протидії тіньовим операціям в банківській сфері відбувається шліхом удосконалення стандартів обліку та аудиту регулювання якості активів банків. Ці заходи мають характер загальноприйнятих рекомендацій. Конкретна практика застосування фінансових інструментів регулювання має свої особливості для кожної країни. У регулюванні вітчизняної банківської системи за цим напрямом у 2018 р. також спостерігалися зміни: запровадження у бухгалтерському обліку Міжнародного стандарту фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти» (МСФО 9). Перехід банків до МСФО 9 є дещо проблемним, НБУ декілька раз його відтермінував.

Глобалізація також загострює питання достовірності вимірювання надійності банківських систем і окремих банків. Виникнення і поширення кризових явищ в фінансовій сфері, банкрутство всесвітньо відомих інвестиційних і комерційних банків виявили невисоку ефективність і об'єктивність діяльності багатьох рейтингових агенцій. Відсутність належної юридичної відповідальності не дає змоги офіційно підтвержувати фінансову спроможність і надійність як окремих фінансово-кредитних установ, так і банківських систем окремих країн, зменшувати тим самим фінансові ризики їх діяльності.

У цих умовах забезпечення ефективного функціонування банківської системи на національному рівні вимагає все більшої адаптації регулятивних інструментів до вимог міжнародних норм регулювання, таких, як Базель III. Така робота здійснюється в розвинених країнах у напрямках удосконалення фінансових ринків, посилення співробітництва та прозорості у сфері контролю за джерелами фінансування активів, термінами погашення пасивів, боротьби з тінізацією банківської системи, оцінки ефективності застосування макропруденційних інструментів. Ці напрямки удосконалення регулювання банківської системи вважаються Радою з фінансової стабільності (Financial Stability Board, FSB) країн G-20 пріоритетним завданням [16]. Реалізація цих та інших заходів регулювання банківської системи в умовах глобалізації підтверджує проведення більшістю країн чіткої інституційної діяльності щодо посилення надійності кредитно-фінансових установ, а саме:

по-перше, застосування стабілізаційних інструментів регулювання,

котрі забезпечують стійкий розвиток банківської системи за рахунок проведення виваженої політики управління банківськими ризиками;

по-друге, використання нормативів достатності капіталу, що сприятиме проведенню антициклічної політики;

по-третє, введення структурних нормативів, спрямованих на усунення дисбалансів у банківській діяльності шляхом обмеження на використання позичкових коштів, що зменшує боргові ризики банків або обмеження обсягів діяльності;

по-четверте, підвищення довіри до банківської системи, залучення коштів домогосподарств на депозитні рахунки, регулювання споживчого кредитування обігу кредитних і платіжних карток, розширення фінансових послуг і фінансових інструментів для індивідуальних інвесторів;

по-п'яте, стимулювання інноваційного розвитку реального сектору економіки, сприяння підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, реструктуризація взаємозв'язків банківського і реального (виробничого) секторів в напрямку їх адаптації до вимог глобалізації.

Регулювання банківської системи в умовах поглиблення глобалізаційних процесів може бути суттєво удосконалене на основі подальшого формування та поширення міжнародних рекомендацій щодо стандартів банківського нагляду на глобальному рівні й забезпечення їхньої імплементації, дослідження впливу глобалізації на стан і динаміку розвитку фінансово-кредитних установ – на національному. Наукове обґрунтування можливостей активізації ролі банківської системи в процесах економічного зростання та інтегрування у світовий фінансовий простір надає можливості забезпечити стабільний розвиток національної економіки в умовах глобалізації, знайти оптимальну ринкову нішу в умовах глобальної конкуренції [17].

В умовах поширення багатонаціональних корпорацій на фінансових ринках актуалізується проблема захисту прав споживачів фінансових послуг. У багатьох країнах Європи і світу функціонують фінансові омбудсмени, які вирішують фінансові суперечності і захищають права споживачів фінансових послуг. В Україні у 2018 р. також подано до розгляду Верховною Радою законопроект № 8055 «Проект Закону про установу фінансового омбудсмена», що є на часі, враховуючи конфлікти інтересів кредиторів та позичальників, діяльність колекторських фірм, проблемні відносини страховиків, кредитних спілок та інших фінансових інституцій з клієнтами.

Підсумовуючи зазначимо, що спільними для розуміння сутності глобалізації є визнання більшістю дослідників її впливу на рух капіталів та специфіку ведення бізнесу, форми та методи державного регулювання економіки, і передусім фінансово-банківської сфери, активи якої є найбільш рухливими у світовому просторі. У цих умовах зростає значення послідовного ведення державної регуляторної політики на фінансових

ринках. Обмежений доступ українських банків до зовнішніх фінансових ресурсів обумовлений низьким рейтингом банківської системи України, її інвестиційної привабливості, що створює суттєві перешкоди інноваційному оновленню економіки. За цих умов зростає значення багатонаціональних фінансових установ як джерела зовнішніх ресурсів та інноваційних технологій надання фінансових послуг.

Транскордонний рух капіталів в умовах фінансової глобалізації сприяє поширенню багатонаціональних компаній у банківській сфері та на фінансових ринках. Проте у зв'язку зі слабкістю банківської системи України, її низькою конкурентоспроможністю у глобальному фінансовому просторі особливої уваги потребують питання, пов'язані з мінімізацією негативного впливу глобалізації та спрямування цих процесів на генерування переваг і нових можливостей підвищення ефективності банківського сектору. Недостатня увага приділяється впливу багатонаціональних банків на розвиток економіки менш розвинених країн, трансформації фінансових ринків і стратегії зміцнення банківської системи. Поза увагою лишаються питання, пов'язані з аналізом узгодження економічних інтересів окремих держав і глобального капіталу.

Значний потенціал зарубіжних банків слабо використовується в процесі міжнародної інноваційної діяльності, розробки та реалізації потужних інноваційно-інвестиційних проектів в Україні. В Україні інституціоналізація процесів злиття та поглинання потребує подальшого формування законодавчої бази та удосконалення регулювання цих процесів. Дотепер нормативні акти визначають можливість певних видів реорганізації без належного законодавчого закріплення чітких процедур злиття, приєднання, виділення, поділу. При цьому домінуючою транзакцією процесів злиття та поглинання є придбання іноземними банками українських банків, що потребує відповідної реалізації державної політики у сфері корпоративної консолідації шляхом застосування антимонопольного законодавства. Зазначені проблеми інституціонального забезпечення процесів злиття та поглинання стримують розвиток банківської діяльності, знижують можливості залучення іноземного капіталу в економіку України. Суперечливість концентрації капіталу в результаті злиттів та поглинань вимагає активного пошуку стабілізуючих, врівноважуючих інституціональних механізмів управління процесами забезпечення взаємоузгодження інтересів споживачів, держав і глобального капіталу.

## **Список використаних джерел**

1. Мусієць Т. В. Міжнародна інвестиційна діяльність багатонаціональних корпорацій в Європі / Т. В. Мусієць, О. В. Лавріненко // Інвестиції: практика та досвід, 2019. – № 7. – С. 37- 44.



2. Top 1000 World Banks 2019. The Banker. – URL: <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Top-1000-World-Banks-2019-The-Banker-China-Press-Release-for-immediate-release>

3. Рогач О. І. та ін. Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу. Монографія / За ред. О. І. Рогача. – К. : ЦУЛ, 2019. – 269 с.

4. Основні показники діяльності банків України. Національний банк України. – URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593)

5. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. – 472 с. – С. 390-410.

6. Лысенко Е. «Дочки» OTP Bank раскупают французские банки в Европе, спасая Societe Generale. – URL: [https://ubr.ua/finances/banking-sector/dochki-otp-bank-raskupajut-frantsuzskie-banki-v-evrope-spasaja-societe-generale-3881189?f&fbclid=IwAR3TiG3YxNxcI2mPWHOIST0338wSe2KWSD7B\\_EGI4UyKODN-ptBaJse12rA](https://ubr.ua/finances/banking-sector/dochki-otp-bank-raskupajut-frantsuzskie-banki-v-evrope-spasaja-societe-generale-3881189?f&fbclid=IwAR3TiG3YxNxcI2mPWHOIST0338wSe2KWSD7B_EGI4UyKODN-ptBaJse12rA)

7. Обсяг світових угод M&A перевищив 1 трлн. доларів США [електронний ресурс]. – URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/426092/obsyag-svitovyh-ugod-ma-perevyshhyv-1-trln-dolariv-ssha>

8. Циганов С. А. Інституціоналізація злиттів та поглинань у банківському секторі / С. А. Циганов, Н. В. Циганова, В. А. Сизоненко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія економіка. 2019. № 1 (53). – С. 184-192.

9. Балаба Я. ТОП-5 знакових M&A угод у 2017 році в Україні / Я. Балаба // Інвестгазета, 10.01.2018. – URL: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/pr-activities/articles/ey-article-yaroslav-balaba-10-january-2018>

10. Перелік реорганізованих банків України. Національний банк України. – URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=70716990&cat\\_id=40270](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=70716990&cat_id=40270)

11. Петрашко Л. П. Посткризова реструктуризація бізнес-моделей міжнародних банківських груп / Л. П. Петрашко, М. С. Цівина // Інноваційна економіка, 2014. – № 4. – С. 277-280.

12. Огляд банківського сектору. Національний банк України. – URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=37591358](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=37591358)

13. Basel III transitional arrangements, 2017-2027. – URL: [https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3\\_trans\\_arr\\_1727.pdf](https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3_trans_arr_1727.pdf)

14. Реформи нормативів ліквідності банків. Департамент фінансової стабільності НБУ. – URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=80321376>

15. Національний банк запроваджує новий інструмент капіталізації банків. – UPL:

[https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=84651156&cat\\_id=55838](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=84651156&cat_id=55838)

16. Progress in the Implementation of the G20 Recommendations for Strengthening Financial Stability. Report of the Financial Stability Board to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors. 2011. 10 April. – UPL: <http://www.financialstabilityboard.org>

17. Циганов С. А. Вплив глобалізації на регулювання банківських систем / С. А. Циганов, Н. В. Циганова, В. А. Сизоненко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2018. – Том 23. Вип. 8 (73). – С. 22-29.

## **Стратегії інтернаціоналізації діяльності автомобільних БНП**

*Ярослава Столярчук*

*Тетяна Семененко*

Глобальні умови функціонування автомобілебудівної індустрії суттєво загострюють конкурентну боротьбу між її операторами, детермінуючи якісно нові вимоги до забезпечення їх конкурентоспроможності на основі критеріїв високої якості продукції, її надійності й інноваційної місткості, а також конкурентного ціноутворення і неухильної продуктової диверсифікації модельного ряду автомобілів. В основі цих процесів лежить не тільки закономірний результат дії загальносвітових трендів системної лібералізації торговельної, інвестиційно-виробничої та фінансово-кредитної діяльності, але й об'єктивна необхідність розширення автомобільними продуцентами існуючих та пошуку якісно нових ринкових сегментів збуту своєї продукції з метою максимізації прибутку та підвищення результативності фінансово-господарської діяльності.

На тлі післякризової стагнації споживчих ринків розвинутих країн, зниження обсягів продажів автомобільної продукції на їх внутрішніх ринках, посилення індивідуалізації попиту, підвищення вимог щодо екологічності діяльності й інвестиційної привабливості світових автовиробників переважна їх більшість докорінно переглядають діючу парадигму своїх бізнес-моделей. Йдеться насамперед про активний перехід

багатонаціональних підприємств автомобільного сектору до реалізації корпоративних стратегій диверсифікації фінансово-господарської діяльності та інтернаціоналізації бізнесу як головних рушіїв розбудови надорганізованих міжнародних ланцюгів створення вартості і посилення внутрішньокорпоративних функціональних зв'язків. Це знаходить своє концентроване вираження насамперед в активізації процесів консолідації капіталу автомобілебудівних корпорацій, формуванні їх стратегічних альянсів, прискореній уніфікації і стандартизації виробничих процесів та переході товаровиробників до імплементації єдиних платформ виробництва автомобілів з динамічним масштабуванням їх продажів на глобальних ринках. Достатньо сказати, що тільки у період 2010–2018 рр. щорічна вартість угод злиттів і поглинань автомобільних компаній зростає з 24,9 до 99 млрд дол. США, а їх загальна кількість з 520 до 1056 відповідно, що дає змогу БНП суттєво розширювати свої закордонні мережі [8, с. 2; 9, с. 2].

Подібна динаміка свідчить насамперед про значне посилення глобального тренду монополізації капіталу світової автомобільної промисловості як головного драйвера процесів концентрації і централізації капіталу автомобільних БНП, нарощування їхніх ринкових конкурентних позицій та стратегічної переорієнтації господарської діяльності без втрати виробничих потужностей. Що ж стосується стратегічних альянсів, то їх створення у глобальній автоіндустрії продиктоване, головним чином, потребами й мотивами щодо розширення асортименту продукції та клієнтської бази, об'єднання корпоративних зусиль у царині проведення спільних маркетингових досліджень і використання загальних збутових каналів, а також диверсифікації джерел ринкової інформації та підвищення ефективності рекламних заходів. В якості прикладу можна навести альянс американського автовиробника Ford з японським Mazda, в рамках якого на японських заводах Mazda збираються кілька моделей марки «Ford», а на європейських заводах Ford – моделі «Mazda» [31, с. 23].

Реалізація вищезазначених напрямів стратегічного розвитку автомобільних БНП у глобальних умовах стає можливою лише на основі імплементації у їх фінансово-господарській діяльності стратегій регіональної інтернаціоналізації, «сфокусованої глобалізації» та вертикальної інтеграції з динамічним поглибленням транскордонної виробничої спеціалізації та глобальним пошуком ресурсів конкурентного розвитку. Такі механізми дають змогу автомобільним БНП не тільки неухильно нарощувати обсяги виробництва продукції, але й досягати значної економії фінансових ресурсів на масштабах виробництва й інноваційних розробках, значно скорочуючи при цьому часовий лаг на дослідження і розробки, інтенсивніше використовуючи основну сферу своєї спеціалізації та зменшуючи бар'єри входу на нові сегменти національних і регіональних ринків. Так, у період 1900–2016 рр. світовий обсяг виробництва автомобільної промисловості (автобусів, легкових і вантажних

автомобілів) зріс практично з нуля до 90 млн одиниць [10], а з 1997 р. він практично подвоївся після підписання країнами Кіотського протоколу.

Що стосується стратегії регіональної інтернаціоналізації, то вона включає комплекс унікальних для кожного регіону інструментальних заходів корпорації щодо виходу на регіональні ринки збуту з охопленням механізмів й важелів виробничої, маркетингової і фінансової діяльності. Своєю чергою, стратегія «сфокусованої глобалізації» спрямована на нарощування конкурентних позицій фірми на ринках більшості країн світу та усіх регіонів із застосуванням при цьому єдиного уніфікованого підходу щодо розміщення різних ланцюгів доданої вартості. І, нарешті, стратегія вертикальної інтеграції у фінансово-господарській діяльності автомобільних концернів має за мету розширення сфери їх діяльності на основі інтеграції діяльності збутових компаній та компаній-постачальників сировини, матеріалів і напівфабрикатів з формуванням вертикально інтегрованої системи.

Будучи за своєю природою вищою мірою капітало-, ресурсо- та інноваційно-містким видом економічної діяльності, автомобілебудівний бізнес у глобальних умовах здобув неперевершених можливостей не тільки ефективно скорочувати рівень транзакційних витрат, але й забезпечувати результативну оптимізацію витрат на дослідження і розробки. Досягнення цих стратегічних цілей лежить у площині розбудови базованого на мережевій парадигмі фрагментованого міжнародного виробництва, що є результатом посилення міжнародної дисперсії виробничих процесів з їх подрібненням на дрібні стадії і функції. Водночас, розгалужена філіальна мережа автомобільних БНП формує матеріальне ядро нарощування їх міжнародних конкурентних переваг та генерування особливих активів на основі розбудови глибоких і довготермінових виробничо-комерційних зв'язків з місцевими бізнес-партнерами та структурними підрозділами своєї власної корпорації.

Загальновідомо, що у сучасний високотехнологічний процес виробництва транспортних засобів залучено велику кількість економічних агентів різних галузей промисловості і різних країн світу. Достатньо сказати, що сучасний автомобіль включає у середньому 10, а в окремих випадках 12,5 тис. деталей. З огляду на те, що частка постачальників комплектувальних і стандартизованих компонентів стабільно становить майже 75% собівартості кінцевої продукції [25, с. 180], то цілком логічним у реалізації корпоративних стратегій стає перенесення головних виробничих потужностей до регіональних локалів з відносно низькими транзакційними витратами на виробництво продукції. Тож цілком закономірним є той факт, що саме в автомобільній галузі уперше у світовій господарській практиці ще на початку 1990-х років почали формуватись глобальні вартісні ланцюги з тим, щоб уже у 2000-х роках трансформуватись у найбільш поширену організаційну форму функціонування міжнародного виробництва

багатонаціональних підприємств. Конкурентні переваги таких організаційних форм базуються на синергійному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів з ефективним управлінням процесу збалансування локальних вартостей.

У даному контексті принагідно також відзначити, що у міру нарощування економічних, організаційних, фінансово-кредитних та науково-технічних ресурсів сегментованого багатонаціонального виробництва динамічно зростала і кількісна структура глобальних вартісних ланцюгів. Це є відображенням поглиблення внутрішньокорпоративного і міжфірмового поділу праці в автомобілебудуванні, що є вагомим рушієм формування усталених конкурентних переваг тих автоконцернів, котрі у числі перших почали використовувати дану форму організації виробництва. Про сучасний масштаб розвитку мережевих структур і глобальних вартісних ланцюгів в автомобілебудівній індустрії свідчить, зокрема, той факт, що південнокорейські компанії Hyundai Mobis та LG Chem є чи не найбільшими у світі постачальниками запасних частин для німецьких і японських автомобільних концернів. Їх щорічний оборот становить відповідно 11 і 13 млрд дол. США. Натомість до виконання аутсорсингових контрактів підрозділами індійської компанії Tata Consultancy Services щорічно залучаються 160 тис осіб, а обсяг експорту наданих послуг перевищує 5,2 млрд дол. США у рік [24, с. 135].

Обираючи найбільш адекватну для себе корпоративну стратегію виходу на зарубіжні ринки (експорт, контрактне виробництво, ліцензування, портфельне інвестування, формування стратегічних альянсів, спільне підприємництво, розвиток філіальної мережі, злиття), кожна автомобільна БНП враховує можливості, з одного боку, географічної диверсифікації своєї виробничо-інвестиційної, комерційної, збутової й інноваційної діяльності, а з другого – розширення глобальних вартісних ланцюгів та підвищення у такий спосіб ефективності своєї фінансово-господарської діяльності. Принагідно особливо відзначити, що сучасна конкурентна диспозиція світових автомобільних корпорацій на глобальному ринку дедалі більшою мірою визначається не стільки їх наділеністю традиційними факторами конкурентоспроможності (виробничими і трудовими ресурсами, продуктивністю праці й інноваційною спроможністю), скільки структурою і характером організації міжнародного ланцюга створення вартості. Не випадково, центральними у корпоративних стратегіях інтернаціоналізації фінансово-господарської діяльності автомобільних БНП стають питання як щодо географічної конфігурації їхнього міжнародного вартісного ланцюга, так і ступеня його керованості, результативності управлінської координації, а також рівня інтегрованості загально-корпоративної організаційної структури [29, с. 190].

Як високоорганізована система територіальної дислокації підрозділів автомобільних корпорацій за різними територіальними локалами і

локалітетами з відповідним рівнем централізації економічних й управлінських функцій, географічна конфігурація міжнародних вартісних ланцюгів відбиває ступінь географічної дисперсії їх фінансово-господарської діяльності та ПП, рівень диверсифікованості міжнародного виробництва і внутрішньокорпоративних функціональних зв'язків, а також масштаби інтернаціоналізації вартісного ланцюга.

Реалізація стратегічної мети щодо скорочення транзакційних витрат та підвищення ефективності збуту продукції на зарубіжних ринках лежить насамперед у площині делегування автомобільними концернами своїм зарубіжним підрозділам маркетингово-логістичних та HR-функцій, а також післяпродажного і сервісного обслуговування споживачів. Натомість усі базові виробничі й інноваційні функції концентруються переважно у межах високоцентралізованого адміністративного апарату материнської компанії чи кількох регіональних центрів ухвалення корпоративних управлінських рішень. З огляду на це, у глобальному автомобілебудівному бізнесі найбільшого поширення отримали три моделі географічної конфігурації міжнародних ланцюгів доданої вартості – централізована, комбінована і децентралізована, що відрізняються, головним чином, за критерієм територіальної локалізації економічних функцій виробничо-комерційної, інноваційної й збутової діяльності автомобільних багатонаціональних підприємств.

Що стосується централізованої моделі конфігурації міжнародних вартісних ланцюгів, то вона передбачає їх зосередження у країні базування материнської компанії БНП. Комбінована модель поєднує централізацію низки функцій материнською компанією за одночасної географічної децентралізації інших; а децентралізована модель набуває свого втілення в організації завершеного циклу створення вартості у приймаючих країнах подібно країнам базування материнських підрозділів. Завдяки централізації економічних функцій у материнських підрозділах автомобільних корпорацій вони здобувають цілу низку конкурентних переваг, а саме: досягнення колосального ефекту економії ресурсів на масштабах виробництва, від здобутого виробничого досвіду, оптимізації організаційних й управлінських структур, спрощення координації виробничих і комерційних проєктів, посилення комунікаційної спроможності, нівелювання дублювання функціональних повноважень різних підрозділів, попередження внутрішньокорпоративних конфліктів.

Водночас, децентралізована конфігурація міжнародних вартісних ланцюгів дає автомобільним концернам широкі можливості щодо доступу до рідкісних ресурсів, технологічних розробок, знань і ключових компетенцій на території приймаючих країн, диверсифікації й управління ризиками виробничої і комерційної діяльності, «розмивання» протекціоністських бар'єрів у доступі до зарубіжних ринків, здобуття лояльного ставлення зарубіжних споживачів до місцевого виробника,

максимальної адаптації товару до потреб локальних ринків тощо. Є всі підстави стверджувати, що саме завдяки децентралізованій конфігурації міжнародних вартісних ланцюгів багатонаціональні підприємства автомобільного сектору домоглися значного розширення своєї закордонної філіальної мережі. Так, сумарні зарубіжні активи автомобільних БНП, що увійшли у рейтинг 100 найбільших нефінансових БНП світу, становили у 2018 р. 1140,9 млрд дол. США, їх зарубіжний продаж – 1083,0 млрд, а зарубіжна зайнятість – понад 1,5 млн осіб (табл. 15.1).

Автомобільні БНП – лідери глобального ринку найбільшою мірою схильні на сьогодні делегувати своїм зарубіжним підрозділам функції щодо збирання готової продукції з імпортних деталей на умовах збірки SKD (Semi Knocked Down) і CKD (Complete Knock Down), що відрізняються, головним чином, за критерієм кількості деталей і виробничих операцій, необхідних для складання готового автомобіля. Так, механізм великовузлової збірки автомобілів SKD передбачає завезення на територію зарубіжних країн великих вузлів й агрегатів та збирання авто на кшталт конструктора. З цього випливають такі притаманні риси SKD-збірки, як-от: по-перше, відсутність її локалізації, що автоматично закриває доступ приймаючої країни до іноземних технологій і виключає реалізацію мультиплікативного ефекту від розвитку суміжних виробництв; по-друге, створення малочисельних нових робочих місць (в силу обмежених обсягів роботи безпосередньо на підприємствах збірки); по-третє, незначний економічний ефект в силу значних втрат бюджету від зниження митних платежів [30, с. 7].

Натомість дрібновузлова CKD-збірка автомобілів передбачає виробництво транспортних засобів з окремих деталей і вузлів, з використанням у місці збирання низки технологічних операцій (зварювання, покраска, внутрішнє оздоблення тощо) та із замовленням окремих деталей і вузлів у місцевих постачальників. Наприклад, автоконцерн Daimler з метою уникнення високих імпортних тарифів на готові автомобілі у Південній Азії (у В'єтнамі ставка імпортного тарифу становить 50% митної вартості автомобіля) розвинула складальні виробництва на основі CKD-збірки у Таїланді, В'єтнамі, Малайзії й Індонезії [29, с. 192].

Загострення конкурентної боротьби між автовиробниками за джерела сировини і ринки збуту породило такий глобальний тренд модернізації корпоративних стратегій інтернаціоналізації їх діяльності як модуляризація бізнес-діяльності. Вона лежить в основі потужної мотивації мегапостачальників автомобільних корпорацій до нарощування рівня їх вертикальної інтеграції з метою підвищення ефективності функціонування загального ланцюга розробки, виробництва і реалізації макрокомпонентів [7, с. 419–442; 11]. Йдеться насамперед про їх орієнтацію на виробництво компонентів у структурі вироблених ними ж макрокомпонентів, а також заснування у своїй організаційній структурі виробничих підрозділів, що спеціалізуються на виробництві мезокомпонентів.

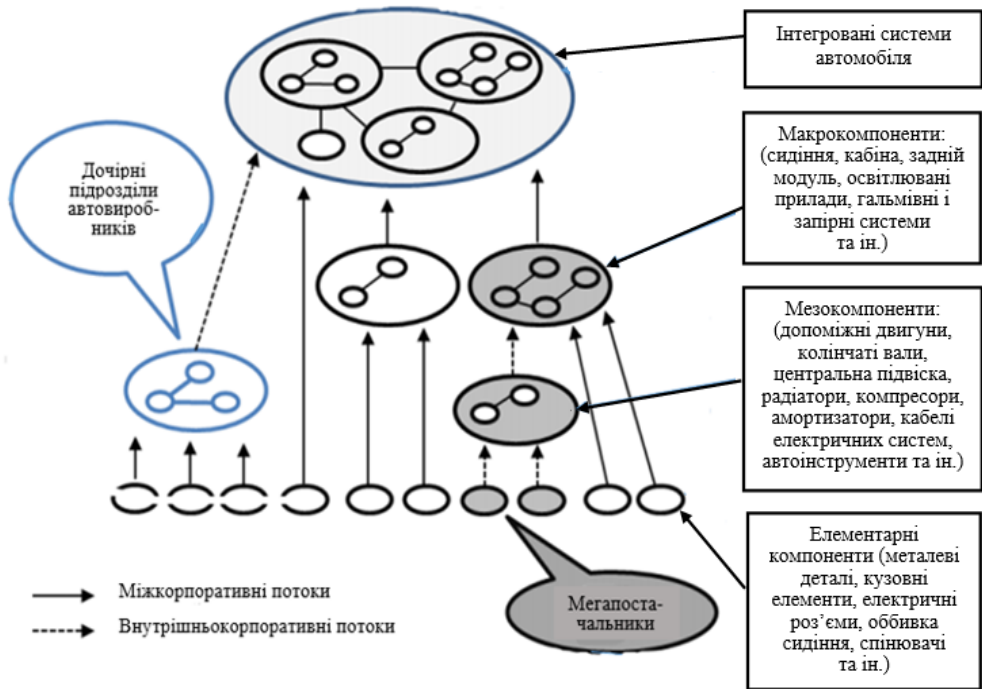


Таблиця 15.1

Автомобільні БНП, що входять у світовий рейтинг топ-100 нефінансових корпорацій, у 2018 р., млрд. дол. США та кількість працівників [2]

Рейтинг за вартістю зарубіжних активів	за TN I	БНП	Країна базування	Активи		Продаж		Зайнятість		TNI, %
				зарубіжні	усього	зарубіжний	усього	зарубіжна	усього	
6	58	Volkswagen Group	Німеччина	224,2	524,6	226,9	278,3	365,0	656,0	60,0
9	59	Daimler AG	Німеччина	169,1	322,4	168,2	197,5	124,0	298,7	59,7
14	33	Honda Motor Co Ltd	Японія	143,3	184,3	124,8	143,3	147,2	211,9	78,1
20	40	Nissan Motor Co Ltd	Японія	122,3	171,1	87,2	104,4	79,5	138,9	70,7
23	67	BMW AG	Німеччина	118,9	239,3	98,9	115,0	42,3	134,7	55,7
37	28	Fiat Chrysler Automobiles	Велико-британія	87,4	110,9	119,9	130,3	133,9	198,5	79,4
43	90	Ford Motor Company	США	79,9	256,5	62,8	160,3	99,0	199,0	40,0
69	49	Renault SA	Франція	55,2	131,7	52,8	67,7	134,4	183,0	64,4
70	44	Robert Bosch GmbH	Німеччина	55,2	95,8	74,4	92,6	270,5	409,9	68,0
96	97	General Motors Co	США	43,3	227,3	30,5	147,0	70,0	173,0	26,7
99	41	Tata Motors Ltd	Індія	42,1	50,8	36,6	45,8	39,8	81,1	70,6
<b>Усього</b>				<b>1140,9</b>	<b>2314,7</b>	<b>1083,0</b>	<b>1482,2</b>	<b>1505,6</b>	<b>2684,7</b>	<b>X</b>

У даному контексті принагідно особливо відзначити, що застосування модульних систем управління автомобільною промисловістю передбачає відповідальність мегапостачальників за цілі групи (модулі) компонентів і вузлів, об'єднаних у своєрідні «пакети» [16, с. 197–200]. Подібні модулі містять важко кодифіковану (неявну) інформацію, яка суттєво зменшує рівень унікальності активів автомобільної корпорації, а відтак – нівелює необхідність її прямого контролю над постачальниками. Як показують дані, подані на рис. 15.1, у глобальній автоіндустрії на сьогодні представлено чотири модулі великих субконтрактних поставань.



**Рис. 15.1. Схематична модель модуляризації глобальної автомобільної індустрії [6, с. 11]**

Це – постачальники власне елементарних компонентів (металеві деталі, кузовні елементи, електричні роз'єми, оббивка сидіння, спіновачі та ін.), мезокомпонентів (допоміжні двигуни, колінчаті вали, радіатори, рама сидіння, компресори, амортизатори, центральна підвіска, компоненти механіки й електроніки, кабелі електричних систем, автоінструменти тощо), макрокомпонентів (металічні корпуси, двигуни, трансмісії, гальмівні і запірні системи, освітлювальні прилади та ін.) та інтегрованих систем автомобіля. Їх об'єднана система формує універсальну багаторівневу ієрархічну структуру поставань товарів виробничого призначення у рамках загальнокорпоративних систем управління глобальними вартісними

ланцюгами, що лежать в основі технологічного поділу праці в автомобільному секторі з чітким розподілом виробничих функцій і компетенцій між його агентами.

Найвищий щабель у глобальному вартісному ланцюгу фрагментованого інтернаціонального виробництва посідають автомобільні концерни відомих світових брендів, що займаються кінцевим складанням готової продукції. У своїй діяльності вони напряму взаємодіють з глобальними постачальниками інтегрованих систем автомобіля, що репрезентують сегмент так званих кооперантів рівня 0,5. Маючи у своєму підпорядкуванні розгалужену у глобальному вимірі мережу структурних підрозділів, вони володіють неперевершеними конкурентними перевагами щодо поставок своїм споживачам комплексних виробничих рішень «black-box» з максимальною їх відповідністю усім технічним характеристикам і вимогам діючих модульних систем компаній-замовників.

Постачальниками макрокомпонентів є компанії першого рівня (так звані Tier-1), що взаємодіють з великими автомобільними компаніями і спеціалізуються на виробництві великовузлових модулів завдяки сформованим компетенціям у сфері науково-дослідних й інженерно-конструкторських розробок. У взаємодії з постачальниками 0,5-го рівня вони виробляють технологічно складні модулі і вузли, управляючи при цьому розгалуженою мережею виробників і постачальників дрібніших компонентів. Своєю чергою, постачальниками мезокомпонентів, що репрезентують сегмент постачальників другого рівня (Tier-2), є значно менші за розміром активів і рівнем капіталізації підприємницькі структури. Вони спеціалізуються на виробництві і постачанні важливих автомобільних компонентів завдяки як володінню необхідними інженерно-технічними компетенціями, так і вмінню вдосконалювати виробничі процеси, максимально адаптувати їх під потреби локальних ринків, запровадженню систем управління якістю продукції (на основі міжнародних стандартів ISO 9000 і QS 9000) та формуванню потреб кінцевих споживачів автомобільної продукції.

І, нарешті, третій, найнижчий, щабель постачальників у глобальному вартісному ланцюгу фрагментованого міжнародного виробництва в автомобільному секторі (компанії рівня Tier-3) посідають багаточисленні невеликі компанії, що спеціалізуються на виробництві стандартизованої традиційної продукції – елементарних компонентів. Їх виробничі системи зорієнтовані, головним чином, на максимальну оптимізацію транзакційних витрат, оскільки продуктово-видова диференціації їх продукції у глобальних умовах стандартизації автомобільного виробництва є апіорі неможливою [29, с. 198]. Яскравим прикладом виробничої кооперації малих інноваційних компаній і великих автомобільних БНП є, зокрема, американська корпорація General Motors, яка сьогодні тісно співпрацює з понад 40 тис. малих компаній у сфері виробництва (у 37 країнах) і збуту (у 192 країнах)

вантажних і пасажирських автомобілів та деталей до них. Своєю чергою, автомобільний гігант Ford Motors саме у компанії малого інноваційного бізнесу закуповує левову частку комплектувальних до своїх автомобілів. Приклад ефективного інноваційного співробітництва великих БНП автомобільної індустрії і малих компаній демонструють також японські корпорації Toyota, Nissan, Honda і Mitsubishi, які у тісній кооперації з підприємницькими структурами малого бізнесу й університетами заснували у своїй структурі потужні науково-дослідні центри [32, с. 62], що фінансуються приватним капіталом і проводять масштабні НДДКР з піонерних напрямів науково-технічного прогресу у сфері автомобілебудування.

Достатньо сказати, що в автомобільній індустрії тільки Німеччини функціонують нині 40 постачальників систем та модулів рівня Tier-1 з загальною кількістю зайнятих на рівні 5 тис. працівників; 250 постачальників продукції рівня Tier-2 та 1400 постачальників рівня Tier-3 [26, с. 315]. Своєю чергою, дослідження, нещодавно проведене на основі вибірки 696 французьких компаній малого і середнього бізнесу, демонструє, що щонайменше 30,4% з них активно співпрацюють з автомобільними корпораціями у статусі Tier-2, 14% – у статусі Tier-3, а 12,9% – у статусі Tier-1 [6, с. 7]. І це при тому, що мегапостачальники, як і раніше, продовжують працювати у верхньому сегменті піраміди постачань у рамках глобального ланцюга створення доданої вартості [6, с. 7]. Отже, масштабне залучення великими БНП – лівіафанами глобального автомобільного ринку до виробничого процесу сторонніх субпідрядників формує два типи ресурсних потоків у процесі розбудови глобальних вартісних ланцюгів в автомобільному секторі – внутрішньокорпоративний і міжкорпоративний. Вони матеріалізують по суті досягнутий на сьогодні рівень вертикальної інтеграції агентів світової автомобільної індустрії та їх локалізацію уздовж просторових ліній глобального вартісного ланцюга.

Модульні системи управління автомобільною промисловістю є найбільш ефективними з погляду розбудови глобальних вартісних ланцюгів, що характеризуються складними виробничими процесами та широкими можливостями щодо їх кодифікації. Йдеться, зокрема, про систематизацію і стандартизацію інформації про виробничі процеси в автомобілебудуванні, здатних забезпечити значне спрощення процесу її використання компетентними постачальниками. Хоча постачальники і виробляють компоненти чи послуги згідно чітких і доволі жорстких технічних вимог головної автомобільної корпорації, однак вони мають доволі широку операційну незалежність за багатьма виробничими процесами.

Міжнародна стандартизація виробничих процесів в автомобілебудуванні, досягнута завдяки впровадженню модульних систем управління, забезпечує не лише економію транзакційних витрат на розробку стандартизованих автопродуктів [4; 15; 23], але й активне генерування

нових науково-технічних й інноваційних ідей та динамічну дифузію технологій у всіх підгалузях автомобільної індустрії. В якості прикладу можна навести Канаду, де в останні десятиліття зростання кількості стандартів забезпечує близько 17% загального приросту продуктивної праці по економіці та 9% – у промисловому виробництві. В Австралії зростання їх кількості на 1% забезпечує 0,2%-ний приріст продуктивності праці; у Великобританії стандарти забезпечують приріст ВВП на рівні 2,5 млрд ф. ст. щорічно; а у Німеччині їх внесок у макроекономічне зростання становить близько 1% щорічного приросту валового внутрішнього продукту [27, с. 56].

Не випадково, саме модульна модель бізнес-діяльності автомобільних корпорацій характеризується багатьма конкурентними перевагами, притаманними чисто ринковим зв'язкам економічних агентів – високою швидкістю інформаційного обміну, гнучкістю, економічністю, а також широкими можливостями щодо масштабування дизайну лінійки продукції зі створенням нових моделей автомобілів у різних сегментах на одній модульній платформі [3, с. 391–399]. При цьому взаємозв'язки між автомобільними БНП й іншими учасниками глобальних вартісних ланцюгів у цьому секторі мають більш тісний і тривалий характер, а кодифікований характер складної інформації про виробничі процеси передбачає загалом невисокий рівень формального узгодження і координації діяльності ринкових агентів. Тож транзакційні витрати автомобільних корпорацій, пов'язані зі зміною субконтрактного партнера, завжди залишаються на достатньо низькому рівні.

Характеризуючи притаманні автомобілебудівній індустрії механізми поширення мережевих форм глобальних ланцюгів доданої вартості, слід також відзначити, що практично до початку 2000-х років вони мали доволі обмежений ресурс свого розвитку. Йдеться про те, що виробничі потужності кожного окремо взятого підрозділу БНП могли охопити виробництво не більше однієї чи двох моделей. Це робило автомобільні мережі доволі жорсткою інституційною конструкцією, з погляду як бар'єрів входу до них, так і критеріїв виробничої мобільності [5, с. 194–208]. На сьогодні ж діючі корпоративні стратегії модуляризації автомобільного виробництва дають змогу ефективно долати вузькі рамки виробничої мобільності та здобувати додаткових конкурентних переваг від високо-диверсифікованих автомобільних платформ [14, с. 14–31].

Крім того, для економічних агентів глобальної автоіндустрії відкриваються небачені дотепер можливості економії на масштабах виробництва завдяки поетапному додаванню різних вартостей до єдиного глобального портфеля продукції [12] та включенню до базованих на модульних платформах виробничих мереж дедалі більшої кількості моделей, що використовують спільну ресурсну базу. З другого боку, підприємства, що працюють у різних сегментах автомобільної індустрії, можуть також обмінюватись своїми модульними платформами, а отже – забезпечувати

більшу операційну гнучкість їх виробничого процесу [1; 20] та генерувати додаткові фінансові потоки. За оцінками експертів компанії McKinsey, головними атрибутами глобальної автомобільної індустрії є вищою мірою гнучка система субпостачань, мультимодальне виробництво і використання надсучасних технологій і матеріалів. Так, вже сьогодні превалююча більшість реконструйованих автомобільних заводів у США є мультимодальними з необмеженими можливостями випуску кількох, конструктивно відмінних між собою, моделей автомобілів та гнучким реагуванням на будь-які зміни споживчого попиту. Утилізація виробничих потужностей таких заводів, порівняно з мономоделними заводами Honda, становить 100% проти 97%, у Toyota – 99% проти 90%, у General Motors – 93% проти 80%, у Ford – 95% проти 76%. На сьогодні 4 з 15 заводів корпорації Chrysler у Північній Америці пройшли відповідну перебудову, для корпорації Nissan відповідні показники становлять 4 з 6 заводів, для Toyota – 5 з 9, для Ford – 7 з 22 [33, с. 40–41].

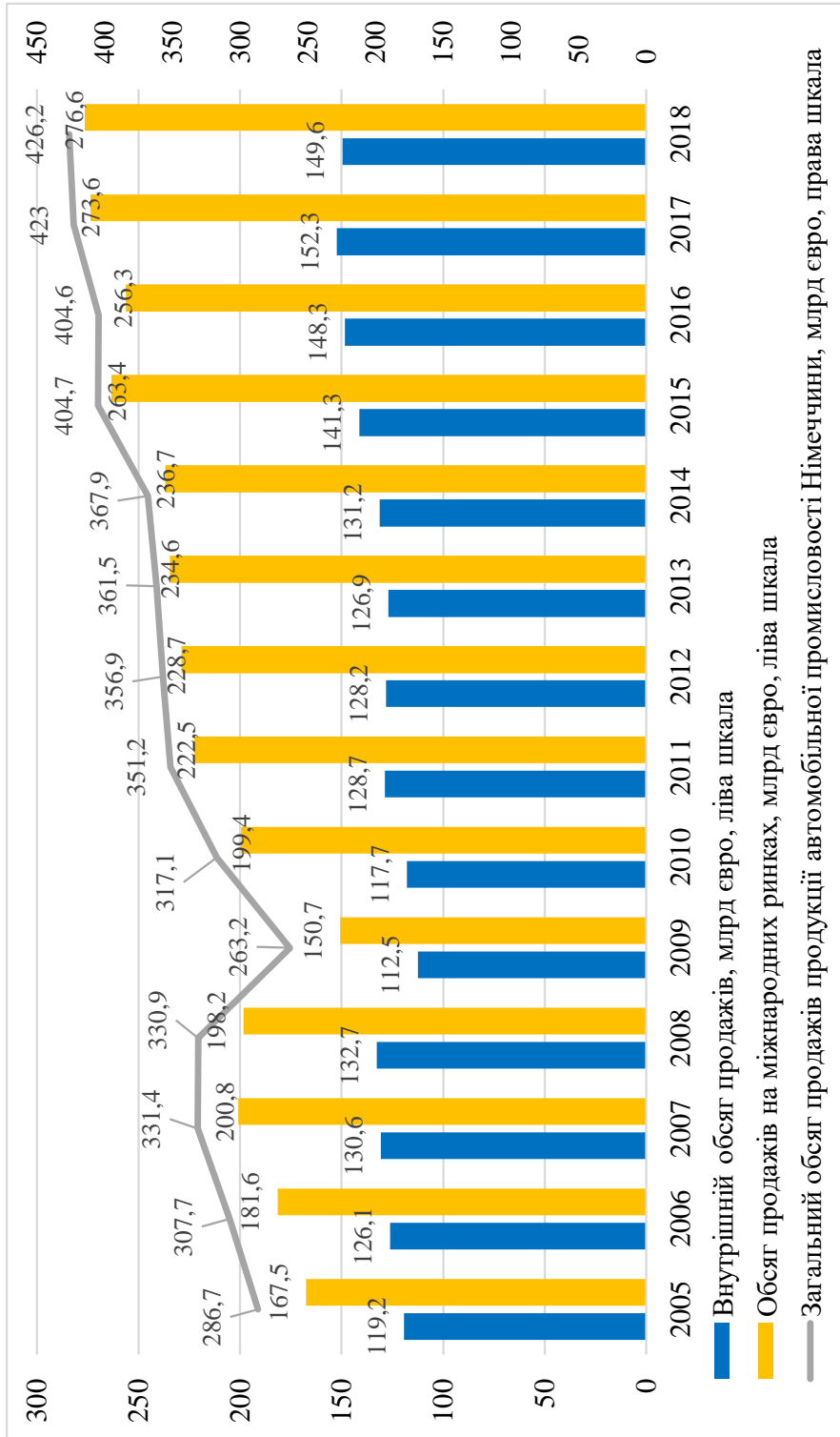
Якщо характеризувати інструментальну структуру функціонування глобальної моделі модульного виробництва автомобілів, то її матеріальним ядром є вертикальна інтеграція залучених до даного процесу економічних агентів за одночасного укрупнення постачальників вузлів, агрегатів й автозапчастин та передачі стороннім виконавцям в аутсорсинг цілої низки виробничих функцій. До них належать насамперед виробництво дрібних деталей, їх складання у модулі та вузли, а також удосконалення виробничих технологій, тестування виготовленої продукції, закупівлі запасних частин і компонентів, пакування і збут продукції, сервісне і післяпродажне обслуговування клієнтів. Як показує світовий досвід, в останні десятиліття, за умов розгортання техноглобалізаційних процесів, саме країни, що розвиваються, активно залучаються в якості локальних зон аутсорсингу і офшорингу західних БНП, котрі працюють в автомобілебудуванні. Як результат – поява міжнародних компаній якісно нового типу, а саме тих, що спеціалізуються на обслуговуванні великих автомобільних концернів у форматі співпраці виробників-підрядників з формуванням власних, доволі розгалужених, мереж зарубіжних філій і підрозділів.

Що стосується аутсорсингових механізмів у світовому автомобілебудуванні, то безумовними лідерами є нині німецькі БНП, що виробляють продукцію, у якій майже половина комплектувальних є іноземного виробництва (табл. 15.2). Вже у 2010 р. вперше в історії німецьких БНП виробництво автомобілів на їх зарубіжних підрозділах перевищило внутрішнє виробництво (5,6 млн одиниць), досягнувши рекордної відмітки у 6 млн одиниць транспортних засобів [25, с. 180]. Якщо ж характеризувати вартісні виміри продажів німецької автомобільної індустрії, то у період 2005-2017 рр. вони зросли з 286,7 до 425,9 млрд євро, у тому числі на внутрішньому ринку – з 119,2 до 152,3 млрд, а на міжнародних – з 167,5 до 273,6 млрд відповідно (рис. 15.2).

Таблиця 15.2

**Сучасні масштаби аутсорсингу  
в автомобільній промисловості Німеччини [28, с. 117]**

<b>Модель</b>	<b>Збірка автомобілів</b>	<b>Двигун</b>	<b>Частка німецьких деталей, %</b>
Mercedes E – Klass	Німеччина	Німеччина	65,0
Porsche 911	Німеччина	Німеччина	65,0
VW Passat	Німеччина	Німеччина, Угорщина	60,0
Audi 4	Німеччина	Угорщина	55,0
Audi 6	Німеччина	Угорщина	55,0
BMW 5er	Німеччина	Німеччина, Австрія, Великобританія	55,0
VW Golf	Німеччина, Бельгія, Словаччина	Німеччина, Угорщина, Польща	50,0
Ford Fiesta	Німеччина, Іспанія	Великобританія	45,0
Ford Foens	Німеччина, Іспанія	Великобританія	40,0
Opel Corsa	Німеччина, Іспанія	Німеччина, Австрія, Угорщина, Польща	35,0
Porsche Cayenne	Німеччина, Словаччина	Німеччина	35,0
VW Polo	Словаччина, Іспанія	Німеччина, Чехія	35,0
Audi TT	Угорщина	Угорщина	30,0
Audi 07	Словаччина	Угорщина	30,0
BMW X3	Австрія	Австрія, Великобританія, Німеччина	30,0
Opel Astra	Німеччина, Бельгія, Великобританія, Польща	Австрія, Угорщина, Німеччина, Польща	30,0



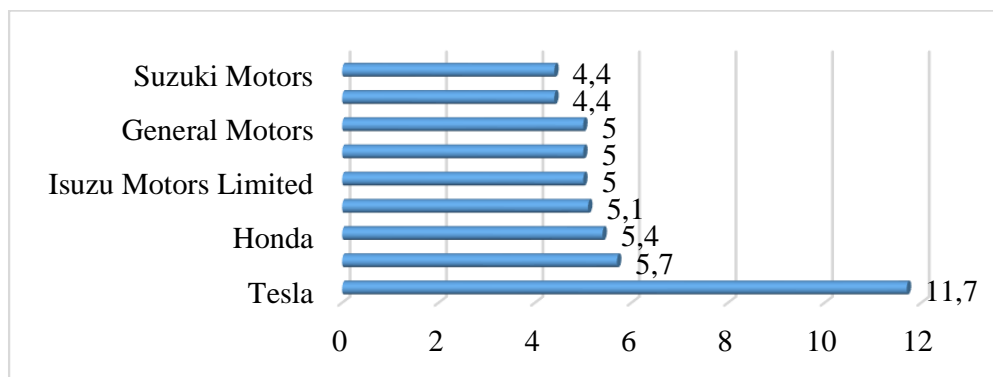
**Рис. 15.2.** Динаміка продажів продукції автомобільної промисловості Німеччини на внутрішньому і міжнародних ринках у 2005-2018 рр., млрд євро [22]



Принагідно також відзначити той факт, що частка продажів продукції на міжнародних ринках стабільно становила від 58 до 65% їх загального вартісного обсягу, що підтверджує загальний тренд розширення експортного сегмента німецької автомобільної промисловості та її активну діяльність у царині задоволення глобального попиту на автомобільну продукцію. Натомість централізованими залишаються, як правило, економічні функції, пов'язані з розробкою нових видів продукції модельного ряду, розвитком продуктових стратегій для регіональних ринків, удосконаленням функціональних характеристик і дизайнерських рішень, виробництвом експериментальних зразків техніки. Як бачимо, це ті виробничі функції, що генерують найбільшу додану вартість і споживчу корисність, а отже – формують ключові компетентності кожної корпорації.

Оскільки в автомобілебудуванні бізнес-структури генерують значну кількість інноваційних розробок у співпраці з постачальниками і споживачами, адаптуючи продукцію під специфіку споживчих потреб різних регіональних ринків, то саме під впливом інтернаціоналізації їх досліджень і розробок відбувається глибока трансформація глобальних вартісних ланцюгів. Так, динамічне розширення міжнародної діяльності автомобільних концернів супроводжується масштабним процесом адаптації технологій й інноваційних розробок до споживчих потреб приймаючих країн як на основі реалізації власного інноваційного ресурсу, так і ефективного використання усіх конкурентних переваг міжнародного науково-технологічного співробітництва. Достатньо сказати, що в останнє десятиліття велика кількість автомобільних концернів перенесли частину своїх досліджень і розробок за кордон. При цьому розбудова внутрішніх виробничих процесів відбувається з урахуванням масштабів економічного ефекту від територіальної дислокації НДДКР-підрозділів, можливостей міжнародного співробітництва з іншими учасниками інноваційного процесу та вибору конкретних організаційних форм, процесів і структури інноваційної діяльності. Наприклад, загальний обсяг фінансування досліджень і розробок, здійснюваних підрозділами іноземних автомобільних компаній на території США, становив у 2014 р. 6,3 млрд дол. США, або 15,3% інноваційних витрат зарубіжних компаній промислового сектору і 11,1% загальних витрат за усіма галузями економіки [17, с. 4–66]. Водночас, автомобільні концерни Сполучених Штатів Америки вклали у фінансування ДіР своїх зарубіжних підрозділів – 7,7 млрд дол. США, або 24,1% зарубіжних інноваційних витрат американських компаній промислового сектору і 14,8% загальних зарубіжних витрат на НДДКР за усіма галузями економіки [17, с. 4–69]. За оцінками фахівців аудиторської компанії PwC, ті автомобільні компанії, що провадили за кордоном дослідження і розробки, заробили у 2015 р. премію у розмірі 30% від операційної маржі і доходності активів, а також мали на 20% вищий операційний дохід [19, с. 10]. При цьому найвищий рівень інтенсивності досліджень і розробок демонструють

такі багатонаціональні підприємства як: Tesla (11,7%), Volkswagen Group (5,7%), Honda (5,4%), Ford (5,1%), Isuzu Motors Limited (5%), BMW (5%), General Motors (5%) (рис. 15.3).



**Рис. 15.3. Інтенсивність НДДКР автомобільних БНП у 2018 р., % [18]**

Саме вони реалізують нині наймасштабніші дослідження і розробки за найбільш піонерними напрямками у сфері автомобільних технологій: удосконалення гібридних двигунів і моделей авто на водневому паливі, розробка гідрогібридної повноприводної платформи, газорозподіл двигунів залежно від інтенсивності використання, розробка каталізаторів, що перетворюють шкідливі компоненти вихлопних газів у нешкідливі, створення махомобілів і транспортних засобів з плазменним двигуном тощо. Загалом же, сукупні витрати на НДДКР шести найбільших автомобільних компаній, що увійшли за підсумками 2018 р. у рейтинг Топ-20 корпорацій з найбільшими витратами на дослідження і розробки (Volkswagen, Daimler-Benz, Toyota, Ford, BMW, General Motors та), становили у звітному році 58,8 млрд дол. США [21].

Між тим, незважаючи на глобальний характер модуляризації автомобільного виробництва, кожне багатонаціональне підприємство обирає для себе найбільш прийнятну модель модульних платформ, з погляду найефективнішого поєднання організаційної структури, діючої системи досліджень і розробок та рівня універсальності для адаптації до виробництва різних моделей і модифікацій автомобілів. Дослідження, проведене Дж. Лампоном, П. Кабанеласом і В. Фрігантом [13, с. 11], підтвердило, що сім автомобільних БНП-гігантів реалізують такі модульні платформи: корпорація Volkswagen – платформу MQB, PSA Peugeot-Citroën – EMP2, Renault-Nissan – CMF, Daimler – MRA, BMW – UKL, General Motors – D2XX, Volvo – SPA (табл. 15.3).

Сукупний обсяг виробництва цих корпорацій становить нині близько 70% загального європейського виробництва автомобілів і легких комерційних транспортних засобів.

Таблиця 15.3

Дані щодо результатів реалізації модульних платформ виробництва за окремими автомобільними БНП [13, с. 11]

Характеристика	Volkswagen	PSA Peugeot-Citroën	Renault-Nissan	BMW	Daimler	General Motors	Volvo
Модульна платформа	MQB	EMP2	CMF	UKL1	MRA	D2XX	SPA
Зміна стандартних платформ	PQ25 / PQ35 / PQ46	PF2 / PF3	X84/C / D	R50 / E80	RWD / Crossover	Delta II / Theta II	D3 / EUUCD
Модульність платформи	4	3	3	2	2	3	4
Продуктовий діапазон	8	6,3	5,6	5,3	2,7	4,3	4,5
Розмір мережі	22	13	15	5	7	9	3
Обсяг виробництва, млн одиниць в рік	1,303	0,843	0,790	0,410	0,420	0,620	0,250
Економія від розміру мережі модифікованої модульної платформи, млрд євро в рік	16	6,5	5	6	4	4	4,5
Операційна гнучкість мережі модифікованої модульної платформи	9,3	3	3,5	1,5	1	2	1
Економія на масштабах виробництва на модифікованій модульній платформі, млрд євро в рік	2,607	0,930	0,740	0,450	0,450	0,415	0,250

Таблиця 15.4  
**Ключові характеристики європейських модульних платформних мереж автомобільних БНП [13, с. 8]**

Компанія / платформа / рік впровадження	Технічні характеристики та ступінь модульності	Зміни стандартної платформи	Сегменти	Кількість моделей	Виробнича потужність, млн одиниць в рік	Кількість заводів
1	2	3	4	5	6	7
Volkswagen / MQB / 2012	Платформа включає три структурні модулі (3 передніх і нижніх корпусів, 5 передніх і 4 задніх частини). Крім ширини автомобіля можливі варіації у всіх поздовжніх розмірах, крім крім педалей на передню вісь	PQ25 PQ35 PQ46	B, C, D	24	3,91	14
PSA Peugeot Citroën / EMP2 / 2013	Платформа включає два структурні модулі переднього і заднього блоків. Передній блок фіксується, а задній – змінний (6 задніх блоків). Конфігурація передбачає декілька структурних розмірів, включаючи 4 розміри ширини, 5 колісних баз і 2 сумісні модулі (2 види кабін і 2 архі-тектури підвіски	PF2 PF3	C, D	13	1,87	6

Продовження таблиці 15.4

1	2	3	4	5	6	7
Renault-Nissan / CMF / 2013	Платформа має два структурні модулі (передній і задній) і дає змогу виробляти автомобілі різних структурних розмірів. Конфігурації включають 4 сумісних модулі, а також структурні модулі (3 низьких передніх агрегати і 3 низьких задніх агрегати), 2 види двигунів та 3 види кабін	X84/C D	C, D	14	1,48	7
BMW / UKL / 2014	Платформа включає такі модулі: передня частина та двигун, переторodka, кузов, секція заднього приводу. Відсутні варіації у всіх модулях, структурно можливо виробляти автомобілі на трьох різних колісних базах	R50 E80	B, C	12	0,90	3
Daimler / MRA / 2014	Платформа передбачає сумісність механічних модулів (осі, передньої і задньої підвісок, двигуна та коробки передач. Структур-но вона дає змогу використовувати різні колісні бази і ширину автомобілів	RWD Crossover	D, E, F	8	0,90	2

Продовження таблиці 15.4

1	2	3	4	5	6	7
General Motors / D2XX / 2015	Платформа являє собою гнучкий набір компонент під кузовом, що включає гальмівний блок. Конструкція базується на спільному корпусі та двигуні для різних розмірів і конфігурацій автомобілів	Delta II Theta II	C, D	6	1,00	5
Volvo / SPA / 2015	Система розроблена у п'яти модулях: передня частина, кабіна, задня частина, багажник, задній бампер. Структурно єдиним незмінним елементом є відсік двигуна, що дає змогу варіювати усіма поздовжніми розмірами, крім педалей на передню вісь	D3 EUCD	D, E	7	0,50	2

Примітка: автомобільні сегменти класифікуються згідно підходів Європейської комісії на основі розміру автомобілів: міні-автомобілі (сегмент А), легкі автомобілі (сегмент В), середні автомобілі (сегмент С), великі автомобілі (сегмент D), комерційні транспортні засоби (сегмент E), автомобілі класу люкс (сегмент F), багатофункціональні і спортивні автомобілі (сегмент G).

Наприклад, виробнича мережа корпорації BMW на своїх європейських заводах виробляє на сьогодні до 75% усіх транспортних засобів, а компанія Peugeot-Citroën – 71%. У табл. 15.4 наведено ключові характеристики європейських модульних платформних мереж автомобільних БНП, що демонструють доволі диверсифіковану їх видову структуру, з погляду варіативності розмірів автомобілів, кількості інтегрованих у виробничий процес модулів, моделей авто, кількості та виробничих можливостей розміщених у Європі автомобільних заводів.

Згідно технічних описів кожної платформи бачимо, що найбільші конкурентні переваги за масштабами виробництва, кількістю моделей та заводів мають корпорації Volkswagen (3,91 млн одиниць в рік, 24 моделі автомобілів та 14 заводів), група PSA Peugeot Citroën (1,87 млн, 13 моделей, 6 заводів) та Renault-Nissan (1,48 млн, 14 моделей, 7 заводів).

Підбиваючи підсумок, відзначимо, що сучасні корпоративні стратегії автомобільних БНП базуються на докорінній реорганізації географічної конфігурації глобального ланцюга створення доданої вартості з урахуванням ключових трендів розвитку регіональних ринків автомобільної продукції. Значне загострення конкурентної боротьби між провідними БНП за перерозподіл світової економічної влади дедалі більшою мірою спонукає їх до зниження транзакційних витрат виробництва за одночасного підвищення якості, інноваційної місткості й екологічності автопродукції. Найбільшою мірою це вдається реалізувати завдяки впровадженню у господарську практику парадигми модульного виробництва, що значно підвищує економічну ефективність процесів виробництва, проектування та інноваційних розробок в автомобільному секторі, а також забезпечує значну економію на масштабах виробництва і закупівлях стандартних модульних елементів, агрегатів і вузлів. Крім того, впровадження у виробничому процесі єдиних модульних платформ з новим масштабованим дизайном лінійки продукції лежить в основі створення нових моделей автомобілів у різних сегментах на одній модульній платформі. Це має своїм закономірним наслідком докорінну реорганізацію внутрішньої виробничої організації автомобільних БНП, насамперед у частині розбудови ними своїх міжнародних виробничих мереж.

Своєю чергою, підвищення складності операційної діяльності та зростання рівня її інтернаціоналізації спонукають автомобільні компанії до диверсифікації механізмів й діючого інструментарію реалізації корпоративних стратегій. Останні дедалі більшою мірою орієнтуються на розбудову розгалужених у географічному й операційному вимірах міжнародних бізнес-мереж з охопленням усіх стадій і фаз створення доданої вартості. При цьому основний акцент у стратегіях конкурентного розвитку робиться не тільки і не стільки на підвищення ефективності управління бізнес-процесами у межах власної корпоративної структури, скільки на підвищення конкурентоспроможності усього вартісного ланцюга у

глобальному масштабі з включенням до нього усіх постачальників автомобільних компонентів, дилерів та автосервісних компаній. Водночас, стратегічна зорієнтованість автовиробників на досягнення ефекту економії на масштабах виробництва мотивує їх і до запровадження стандартизації певного спектра агрегатів різних марок автомобілів на основі поглиблення міжфірмової виробничої кооперації, реалізації конкупераційних форматів співпраці, а також вертикальної інтеграції автомобільних концернів з постачальниками автозапчастин і компонентів та їх укрупнення.

## Список використаних джерел

1. Allen L. Valuation of the operating flexibility of multinational operations / L. Allen, C. Pantzalis // *Journal of International Business Studies*. – 1996. – Vol. 27. – No. 4. – P. 633-653.
2. Annex table 19. The world's top 100 non-financial MNEs, ranked by foreign assets, 2018. URL: <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>
3. Buiga A. Investigating the role of MQB platform in Volkswagen Group's strategy and automobile industry / A. Buiga // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. – 2012. – Vol. 2. – No. 9. – P. 391-399.
4. Cusumano M. Thinking beyond Lean / M. Cusumano, K. Nobeoka. – New York: The Free Press, 1998.
5. Fleischmann B. Strategic planning of BMW's global production network / B. Fleischmann, S. Ferber, P. Henrich // *Interfaces*. – 2006. – Vol. 36. – No 3. – P. 194-208.
6. Frigant V. Are automotive global production networks becoming more global? Comparison of regional and global integration processes based on auto parts trade data / V. Frigant, M. Zumpe // *MPRA Paper No. 55727*, 5 May 2014.
7. Frigant V. Winners and losers in the auto parts industry: Trajectories followed by the main First Tier Suppliers over the past decade. *The Second Automobile Revolution* / V. Frigant. – New York: Palgrave MacMillan, 2009.
8. *Global Automotive M&A Deals Insights Year-end 2016*. – PwC, 2017.
9. *Deals from PwC Drive your growth. Secure your future. Global Automotive Deals Insights Q2 2019*. – PwC, 2019.
10. Happy motoring: Global automobile production 1900 to 2016, June 13, 2017 by Darrin Qualman. URL: <https://www.darrinqualman.com/global-automobile-production/>
11. Klier T. Who really made your car? Restructuring and geographic change in the auto industry / T. Klier, J. Rubenstein. – Kalamazoo: WE Upjohn Institute for Employment Research, 2008.



12. Kogut B. International sequential advantages and network flexibility / B. Kogut. – Managing international manufacturing, Elsevier, Amsterdam, 1989.

13. Lamp' on J. F. The new automobile modular platforms: from the product architecture to the manufacturing network approach / J. F. Lamp' on, P. Cabanelas, V. Frigant // MPRA Paper No. 79160, 14 June 2017.

14. Lampón J. F. La estrategia de plataformas modulares ¿una nueva revolución en la organización de la producción en el sector del automóvil? / J. F. Lampón, P. Cabanelas // *Universia Business Review*. – 2014. – Vol. 42. – P. 14-31.

15. Muffatto M. Introducing a platform strategy in product development / M. Muffatto // *International Journal of Production Economics*. – 1999. – Vol. 60-61. – P. 145-153.

16. Ponte S. Explaining governance in global value chains: A modular theory building effort / Ponte S., Sturgeon T. // *Review of International Political Economy*. – 2014. – V. 21. – №. 1. – P. 195-223.

17. Science and Engineering Indicators 2018. – National Science Foundation, 2018.

18. Selected automakers' R&D intensity worldwide as of June 2018. – Statista. – The Statistical Portal. URL: <https://www.statista.com/statistics/574012/research-and-development-to-sales-ratio-of-automakers/>

19. The 2015 Global Innovation 1000 Automotive industry findings. – PwC, 2016.

20. Tong T.W. Real options in multinational corporations: organizational challenges and risk implications / T.W. Tong, J. J. Reuer // *Journal of International Business Studies*. – 2007. – Vol. 38. – No. 2. – P. 215-230.

21. Top 1000 companies that spend the most on Research & Development (charts and analysis). URL: <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2019/08/top-1000-companies-that-spend-the-most-on-research-development-charts-and-analysis/>

22. Umsatz der Automobilindustrie in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2018 (in Milliarden Euro). – Statista. – Das Statistik Portal. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160479/umfrage/umsatz-der-deutschen-automobilindustrie/>

23. Wilhelm B. Platform and modular concept at Volkswagen – their effect on the assembly process / B. Wilhelm, K. Shimokawa, U. Jurgens, T. Fujimoto. – Berlin, 1997.

24. World Investment Report 2011. None-Equity Modes of International Production and Development. – UNCTAD. New York, Geneva, 2011.

25. Глущевська А. С. Вплив ТНК автомобільної галузі ФРН на економічне зростання країн, що приймають (на матеріалах Volkswagen Group та Мексики / А. С. Глущевська // *Наука й економіка*. – 2013. – №2 (30). – С. 177-184.

26. Глущевська А. С. Трансформація глобального ланцюга створення вартості автомобільних ТНК ФРН / А. С. Глущевська // Теоретичні і прикладні аспекти інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1. – Том 1. – С. 313-319.

27. Гринев Б. В., Любинский В. Р., Даниленко Ю. А., Жихарева О. В. Механизмы влияния стандартизации на инновации // Наука та інновації. – 2014. – Т. 10. – №4. – С. 55-60.

28. Денисова Е. Ю. Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ / Е. Ю. Денисова // Проблемы и перспективы сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ [Текст]: сб. науч. тр. – Донецк: Албена, 2012. – С. 116-118.

29. Ладуба Т. Інтернаціоналізація автомобільної промисловості в умовах зростання національних економік / Т. Ладуба // Міжнародна економічна політика. – 2010. – № 1-2. – С. 184-209.

30. Лебедев К. К. Эволюция режимов промышленной сборки – одно из условий дальнейшей модернизации и развития автомобильной промышленности России / К. К. Лебедев, Д. А. Панкратова // Экономическая наука современной России. 2011. – №3 (54). С. 121-134.

31. Онищенко В. П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу / В. П. Онищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – Науковий журнал. – Серія: Економічні науки. – 2015. – №3 (80). – С. 20-31.

32. Очеретний, Д. С. Світовий досвід організації малого інноваційного бізнесу / Д. С. Очеретний // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2017. – Том 27. – № 1. – С. 59-66.

33. Пасько А. В. Механизм развития стратегии сбыта ведущих автомобильных корпораций на современном этапе / А. В. Пасько // Вестник Университета. – 2014. – №13. – С. 40-43.

## **Міжнародне співробітництво багатонаціональних підприємств в оборонній сфері**

*Віталіна Куриляк*

*Олександр Сохацький*

### **Міжнародне співробітництво БНП у оборонній сфері: нові реалії**

У 20-х роках XXI століття у сфері міжнародних відносин спостерігається суттєве посилення загроз і зростання нестабільності. Після 2008–2014 рр. рівень військової загрози зростає на всіх континентах, і що є особливо тривожним: військові дії відтепер відбуваються і у Європі. Геополітичне протистояння Заходу та Росії знову набуває нового змісту.

З 2015 року без-перемог тривають так звані проксі-війни (війни чужими руками) на Близькому Сході між арабською коаліцією на чолі з Саудівською Аравією та повстанцями – хуситами, яких підтримує Іран у Ємені. Вересневі 2019 року атаки дронів на найбільший у світі нафтопереробний завод саудитів показали, що і в цьому регіоні світ балансує на межі великого збройного протистояння<sup>1</sup>. Подолання палестино-ізраїльського непримиренного протистояння і нині залишаться однією з

---

<sup>1</sup> Вразлива регіональна потуга: наскільки сильною є Саудівська Аравія? UR <https://www.dw.com/uk/вразлива-регіональна-потуга-наскільки-сильною-є-саудівська-аравія/a-50560414L>:

найскладніших проблем сучасних міжнародних відносин. В результаті сирійського конфлікту спровоковано велику міграційну кризу у Європі. Вищезазначене спонукає до перегляду військових доктрин, як окремих країн, в першу чергу США, Китаю, Росії, так і Північно-Атлантичного Альянсу загалом. На фоні зростаючих загроз все більше світових лідерів схиляються до того факту, що без наповнення новим змістом існуючих форм міжнародного співробітництва загалом, та у оборонній сфері, зокрема, неможливо зупинити війни. Вищезазначене повною мірою стосується міжнародного співробітництва на рівні багатонаціональних компаній.

Як свідчать результати наукових досліджень науковців національного університету оборони України імені Івана Черняхівського найчастіше у спеціальній літературі зустрічаються поняття «міжнародне військове співробітництво», «міжнародне військово-технічне співробітництво», «оборонне співробітництво» та інші [1]. У цій же праці зазначається, що перші міжнародні військові контракти були укладені Україною ще у 1992-1993 рр. Огляд наукових досліджень [2], [3], [4], [5], як загалом з питань міжнародного військового співробітництва, так і його правових аспектів; зокрема партнерства між Україною та НАТО, а також відносин з ЄС у сфері зовнішньої політики, безпеки, військової і військово-технічного співробітництва в оборонній сфері, показав, що ці проблеми активно досліджуються. Також особливу увагу приділено узагальненню досвіду миротворчої діяльності українських «голубих шоломів».

Однак, економічну складову міжнародного співробітництва в оборонній сфері майже не досліджувалося. На нашу думку поняття міжнародного співробітництва в оборонній сфері є ширшим від попередніх. Воно включає як співробітництво між оборонними відомствами, збройними силами держав, а також військово-технічне і економічне співробітництво на рівні підприємств, що виробляють зброю та військову техніку. І коли з міжнародним військовим співробітництвом уже впродовж 28 років в Україні багато зроблено, то з останнім все тільки розпочинається. Тому так важливо дослідити і цю надважливу складову міжнародного співробітництва БНП в оборонній сфері, без якої власне неможливо гарантувати безпеку держави та збереження її територіальної цілісності.

Після завершення у серпні 2019 року строку дії Договору про ліквідацію ракет середньої і малої дальності, укладеного між США та Росією у 1987 році, поширення зброї масового ураження, зокрема ядерної, стає неконтрольованим. На фоні постійних проявів міжнародного тероризму, активізації міжнародної організованої злочинності, піратства, ескалації міждержавних і громадянських конфліктів, що стають дедалі інтенсивнішими, охоплюючи нові регіони і держави, зростають потоки біженців та нелегальних мігрантів.

Уже тривалий час міжнародній арені спостерігаються наміри щодо перегляду національних кордонів поза нормами міжнародного права.

Застосування сили і погрози силою повернулися до практики як міжнародних відносин загалом, так і міжнародних економічних зокрема. Для України ці проблеми є особливо гострими, оскільки уже п'ять років поспіль триває військова агресія Російської Федерації на Сході країни, яка без дотримань норм міжнародного права анексувала Крим.

Міжнародні відносини в оборонній сфері включають широкий спектр заходів політичного характеру, спрямованих на створення сприятливого для країни зовнішнього та внутрішнього середовища, зміцнення міжнародного авторитету держави, усунення існуючих і потенційних конфліктних ситуацій. Однак ефективність цих заходів досягається лише за умови, коли вони доповнюються заходами оборонного характеру, спрямованими на силове стримування можливого агресора та блокування його спроб домогтися політичних цілей за допомогою зброї.

Досягти такої ефективності можливо у два способи, а саме: зосередитися на побудові сучасної армії, оснащеної найновішим озброєнням за рахунок власних сил (саме таку стратегію сповідували у СРСР, ведучи конкурентну боротьбу за геополітичне лідерство з США під час Холодної війни, що і призвело до його розпаду через програш гонки ядерних озброєнь); або досягти аналогічних цілей через організацію ефективного міжнародного співробітництва у військовій справі.

Світ завдяки інформаційним технологіям стає відкритим, сьогодні міжнародна співпраця у військовій сфері дає змогу кожній країні оцінювати стан боєздатності своїх армій та приймати рішення щодо його підвищення. Особливо варто підкреслити той факт, що налагодженню ефективного співробітництва передують велика робота керівників держав, їхніх дипломатичних та оборонних відомств. Підписуються двосторонні договори, зокрема щодо стратегічного партнерства у сфері оборони, що серед іншого включають проведення міжнародних військових навчань, освітні програми для військовиків, перехід на нові стандарти військової справи, міжнародне економічне співробітництво.

Отже, міжнародне військово-партнерство базується на основі політичних та правових рішень, що мають зміцнити безпеку держав в цілому та воєнну зокрема. Розвиваючи збройні сили та ОПК, держави перетворюють підґрунтя для участі у різноманітних форматах міжнародного військового партнерства задля реалізації власної політичної та воєнної стратегій. Важливість міжнародного співробітництва держав у оборонній сфері підкреслюється у вступі до щорічних звітів Стокгольмського інституту дослідження проблем миру (SIPRI), де цим проблемам присвячується розділ V, що має назву «Human security and international cooperation» (Людська безпека та міжнародне співробітництво) [6].

Міжнародне співробітництво в оборонній сфері суттєво активізувалося в останні роки, окремі держави та оборонні альянси БНП накопичили суттєвий досвід його реалізації на практиці (табл. 16.1).

Таблиця 16.1

**Топ 20 БНП - виробників зброї та військової техніки у світі станом на 2017 рр.  
(за даними SIPRI станом на грудень 2018 року)**

Ранг (2017)	Компанії	Країни	Продаж зброї (2017)	Загальний обсяг продажів (2017р.)	Продажі озброєнь (у відсотках від загального обсягу продажів (2017р.))
1	2	3	4	5	6
1.	Lockheed Martin Corp.	Сполучені Штати	44920	51048	88
2.	Boeing	Сполучені Штати	26930	93392	29
3.	Raytheon	Сполучені Штати	23870	25348	94
4.	BAE Systems	Об'єднане Королівство	22940	23490	98
5.	Northrop Grumman Corp.	Сполучені Штати	22370	25803	87
6.	General Dynamics Corp.	Сполучені Штати	19460	30973	63
7.	Airbus Group	Європа	11290	75239	15
8.	Thales	Франція	9000	17799	51
9.	Leonardo	Італія	8860	12990	68
10.	Almaz-Antey	Росія	8570	9122	94
11.	United Technologies Corp.	Сполучені Штати	7780	59837	13
12.	L-3 Communications	Сполучені Штати	7750	9753	79
13.	Huntington Ingalls Industries	Сполучені Штати	6470	7441	87
14.	United Aircraft Corp.	Росія	6440	7744	83
15.	United Shipbuilding Corp.	Росія	4980	5583	89
16.	Honeywell International	Сполучені Штати	4460	40534	11
17.	Rolls-Royce	Об'єднане Королівство	4420	19346	23

Продовження таблиці 16.1

1	2	3	4	5	6
18.	Leidos	Сполучені Штати	4380	10170	43
19.	Naval Group	Франція	4130	4167	99
20.	Textron	Сполучені Штати	4100	14198	29

В Україні дослідження цієї проблематики лише розпочинаються через вивчення як позитивного так і негативного досвіду такого співробітництва. В даному контексті особливо важливим є визначення можливих для України форм міжнародного співробітництва підприємств Укроборонпрому під час «гібридної» війни, що не призведуть до погіршення стану національної безпеки загалом та воєнної зокрема.

Як видно з табл. 16.1, станом на кінець 2017 року, серед 20 найбільших БНП у світі 9 мають більше 83 % продажів військової продукції від загальних обсягів продаж, серед яких 3 – російські. Натомість, Боїнг та Аеробус реалізують відповідно лише 29 та 15% військових літаків, а інші продають цивільним авіакомпаніям. Україна у цьому рейтингу за 2017 рік опустилася на 81 позицію, причому більшість підприємств Укроборонпрому є збитковими. Однією з причин такого стану концерну є те, що 96% продукції реалізується МО України та незначна частка експортується. Потужності не використовуються, не всі нові розробки отримують фінансування, зарубіжні БНП, в першу чергу ті, що мають інновації поки що складно йдуть на міжнародне співробітництво з цим державним концерном.

Ця проблема сьогодні є гостро актуальною, оскільки на часі реформування як самих Збройних Сил України (надалі ЗСУ), так і Укроборонпрому. Крім того, саме в останні п'ять років Україна отримала в якості стратегічного партнера США, а інтеграція у євроатлантичний безпековий простір з метою набуття членства у НАТО закріплена відповідною статтею у Конституції.

Однак ситуація ускладнюється політичною невизначеністю керівництва України щодо стратегічних альянсів у військовій справі. За існуючими документами вибір зроблено на користь Заходу, США, НАТО, однак швидко змінити ситуацію досить складно. Російська Федерація тривалий час була стратегічним партнером, міжнародне співробітництво було надзвичайно тісним: проводилися спільні навчання, армія використовувала російські стандарти, майже всі підприємства Укроборонпрому мали договори про співробітництво з аналогічними заводами у Росії. Україна експортувала як готову зброю, так і боєприпаси в Росію, на виконання цих договорів працювати тисячі українських працівників. Тільки після 2014 року ситуація почала змінюватися. Однак і сьогодні альтернативи ефективної заміни міжнародному співробітництву з Росією підприємства Укроборонпрому досі не мають.

За даними Міністерства оборони України за 2014–2019 рр. суттєво активізувалося міжнародне співробітництво з оборонними та військовими відомствами та парламентаріями США, Канади, Великої Британії, Португальської Республіки, Королівства Швеція, Фінляндської Республіки, Республіки Хорватія, Республіки Словенія, Республіки Польща Королівства Бельгія, Литовської Республіки, Федеративної Республіки Німеччина, Італійської Республіки. На початок 2019 року 346 військовослужбовців



Збройних Сил України задіяні у миротворчих місіях, виконуючи завдання у 8 міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки у 6 країнах світу та районі Аб'єй [7].

У новому Законі України «Про національну безпеку», прийнятому у 2018 році, «воєнна безпека трактується як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від воєнних загроз» [8]. Основними документами, що визначають параметри міжнародного партнерства між Україною та НАТО є Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору (9.07.1997 р.) та Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство (21.08.2009 р.). Формально відносини Україна-НАТО були започатковані значно раніше, ще у 1991 році, коли Україна, щойно здобувши незалежність, приєдналася до Ради північноатлантичного співробітництва (з 1997 року перетворена у Раду Євроатлантичного партнерства). Україна першою серед держав СНД приєдналася до Програми НАТО «Партнерство заради миру» (8.02.1994 р.) [3].

Після відмови України від позаблокового статусу (2014 рік) міжнародне військове партнерство з НАТО та ЄС стає пріоритетним для ЗСУ. Саме інтенсивний політичний діалог впродовж 2014–2019 рр. між Україною та Альянсом дозволив витримати військовий тиск з боку Росії, отримати політичну та матеріально-технічну допомогу для підвищення власної обороноздатності та спроможності захистити себе. Варто зазначити, що, наближення оборонної сфери України до стандартів НАТО дозволить нашій державі не тільки у майбутньому відповідати критеріям, необхідним для приєднання до НАТО, але визначити перспективні напрями міжнародного співробітництва у сферах економіки, освіти, професійної підготовки цивільного персоналу сектору безпеки і оборони, енергетики, реагування на надзвичайні ситуації, боротьби з корупцією, тероризмом тощо.

Співробітництво Україна – НАТО у військовій сфері здійснюється відповідно до вимог Річної національної програми співробітництва Україна – НАТО та Робочого плану Військового комітету Україна – НАТО на поточний рік. Воно включає чотири напрями, а саме:

- підвищення рівня оперативних спроможностей та взаємосумісності Збройних Сил України з НАТО;
- співробітництво з питань трансформації, оборонних реформ та професіоналізації Збройних Сил України;
- забезпечення участі підрозділів та особового складу Збройних Сил України у операціях з підтримання миру та безпеки та Силах реагування НАТО;
- застосування механізмів військової співпраці, консультацій та

взаємодії, проведення заходів з інформування громадськості [9].

Сучасними драйверами розвитку світової економіки є інноваційні технології, що не лише кардинально змінюють цілі галузі, але й створюють абсолютно нові типи виробництва, що базуються на аналізі великих даних (Big Data), роботизації, доповненій реальності, Інтернеті речей (Internet thing) тощо. Історія військової справи і національної безпеки – це історія технологічного прогресу. Саме у військовій справі з'являються проривні інновації, що потім знаходять широке застосування у цивільних галузях економіки. Прикладами є широко відомі Інтернет, GPS, безпілотні літальні апарати тощо.

Міжнародне співробітництво у військовій сфері, в першу чергу, здійснюється на рівні збройних сил різних країн через організацію спільних військових навчань, обміну досвідом в процесі підготовки та перепідготовки військових. Тільки у 2018–2019 рр. ЗСУ брали участь у міжнародних навчаннях на суші та морі, зокрема Rapid Trident 2018 та Rapid Trident 2019, Sea Breeze-2019. З 23 вересня по 6 жовтня в Латвії пройдуть спільні навчання Національних збройних сил (НЗС) і підрозділів іноземних збройних сил «Срібна стріла».

Під час навчань відпрацьовуватимуться навички командування, планування і керівництва оборонними операціями. У навчаннях братимуть участь підрозділи збройних сил Польщі, Словаччини, Словенії, Литви, Естонії, Латвії та дислокованої у Латвії бойової групи НАТО під керівництвом Канади [10]. Саме такі навчання допомагають підвищувати кваліфікацію військових різних країн, отримувати навички ведення спільних бойових дій із застосуванням нових видів озброєння. Спільна взаємодія у військовій справі є визначальною, оскільки такий підхід допомагає підвищувати рівень військової безпеки кожної із країн.

Іншою, не менш ефективною формою співпраці є організація навчання військовиків. Такі навчання широко практикуються у країнах-членах НАТО. В Україні такі навчання уже кілька років поспіль організовуються для військових підрозділів, що по ротачії повертаються зі Сходу України. Самі навчання проводяться на Яворівському полігоні, обладнаним за стандартами НАТО. Зокрема, весною 2019 року такі навчання були організовані для 72 окремої механізованої бригади. Військові інструктори із 6 країн впродовж трьох місяців навчали як військовокомандувачів, так артилеристів та піхотинців. Фахівці із США та Литви викладали лідерство для командного складу, викладачі з Канади працювали з солдатами. Викладалися як теоретичні курси, так і відпрацьовувалися практичні навички на полігоні [11].

Отже, можна констатувати той факт, що міжнародне співробітництво на рівні збройних сил здійснюється Україною на основі окремих договорів та, у випадку з ЄС, на основі Угоди про Асоціацію [12]. Організаційна модель військового співробітництва (як і інші сфери політичного діалогу)

визначена ст. 5. У цьому випадку співробітництво на найвищому рівні відбувається на саміті сторін. Згідно зі ст. 460 Угоди про Асоціацію ключові питання за спільною згодою вирішуються в рамках регулярних зустрічей між представниками двох Сторін на рівні міністрів закордонних справ. Політичний діалог відбувається у наступних форматах: (а) регулярні зустрічі представників ЄС, з одного боку, та представників України, з іншого боку, на рівні політичних директорів політико-безпекового комітету та експертів, у тому числі стосовно окремих регіонів; (б) повне та своєчасне використання всіх політичних та військових каналів дозволяє зміцнювати політичний діалог з країнами ЄС, в тому числі і у військовій сфері [13].

Під час «гібридної» війни з Російською Федерацією починаючи з 2014 року такі зустрічі регулярно відбувалися між президентами та керівниками урядів ключових держав ЄС (Німеччина та Франція) спільно з міністрами закордонних справ України та Росії у Мінську (Білорусія). Саме мінські домовленості дозволили перейти до теперішнього стану військового протистояння, що на даний момент часу не має військового вирішення. Дипломатичні зусилля також поки що не дають позитивного результату, однак дозволяють виграти час для зміцнення обороноздатності нашої країни, в тому числі, як було зазначено вище, при активізації міжнародного співробітництва з країнами ЄС.

В опублікованій нещодавно статті у Інтернет-виданні «Європейська правда» незалежний експерт з військової справи спільно з військовим і політичним аналітиками Інституту євроатлантичного співробітництва справедливо зазначали, що враховуючи різницю між військовими потенціалами України та Росії, активізація зовнішнього співробітництва України та дружніми державами у безпековій сфері є першочерговим завданням для керівництва держави. Це завдання актуалізується в контексті того, що воно є одним із зобов'язань, які Україна взяла на себе відповідно до Угоди про Асоціацію з ЄС [8]. В першу чергу це стосується протистоянню організованій злочинності, нелегальній торгівлі зброєю, кіберзагрозам, тероризму. А також виробленню спільної зовнішньої та безпекової політики, участь у спільних операціях у галузі безпеки та оборони ЄС, зокрема і у спільних бойових підрозділах.

Однак міжнародне співробітництво в оборонній сфері не обмежується названими вище формами співпраці. Значними також є також обсяги міжнародного військового співробітництва БНП у процесі виробництва зброї засобів протиракетної оборони, військової техніки, літаків, гелікоптерів, суден та інших товарів відповідного призначення.

## **Міжнародне співробітництво БНП у військовій сфері як норма обміну інноваціями в оборонній сфері в епоху Четвертої промислової революції**

У більшості наукових та навчальних працях під міжнародним економічним співробітництвом розуміють тривалі партнерські зв'язки кооперативного типу між суб'єктами міжнародних економічних відносин, що ґрунтуються на спільних, наперед вироблених та узгоджених ними намірах, закріплених у міжнародних довгострокових економічних договорах і угодах.

У ХХІ столітті в результаті еволюції міжнародного поділу праці, зокрема завдяки міжнародному виробничому кооперуванню на інноваційних засадах різних держав створено новий профіль світової економіки. Шляхом здійснення спільних програм, договірної спеціалізації, створення спільних підприємств у різних сферах досягнуто нової якості продукції та послуг, передусім у військовій справі. Безпосередніми учасниками цього процесу є БНП, що використовують усі форми міжнародної економічної співпраці в процесі маркетингу, виробництва, логістики та обслуговування військової техніки.

Оскільки завданням договірної спеціалізації є запобігання дублюванню виробництва та прямої конкуренції на ринку між виробниками, саме ця форма міжнародного співробітництва використовується і на ринку зброї та військового спорядження. Спільні підприємства також створюються, але за умови відсутності різного роду конфліктів між державами, де планується розмістити спільне підприємство.

Як правило, найширше практикується виробничо-технічне міжнародне співробітництво, що включає передачу ліцензій та прав власності на винахід або пробний взірець, розроблення та погодження проектних документів, технологій виробництва та менеджменту тощо. Досить поширеною є кооперація у сфері збуту та післяпродажного обслуговування.

Світовий ринок зброї становить майже 2 трлн. доларів США в рік. Обсяг міжнародних поставок основних видів звичайних озброєнь у світі у 2014 - 2018 роках зріс на 7,8% порівняно з 2009-2013 роками. Про це свідчать дані нового річного звіту, опублікованого Стокгольмським міжнародним інститутом дослідження проблем миру (SIPRI). П'ять найбільших експортерів військової продукції - США, Росія, Франція, Німеччина і Китай - забезпечили 75% сукупного обсягу світового експорту озброєнь у 2014–2018 рр.

Лідером світової торгівлі озброєнням є США, яким вдалося збільшити обсяг продажів на 29%, і тепер їх частка на світовому ринку становить понад третину – 36%. Продукція американських виробників продається

щонайменше в 98 країн, 52% якої отримує Близький Схід [14]. Найбільшим імпортером є Саудівська Аравія, яка закупила у США найновіші літаки та засоби протиповітряної оборони, що однак не допомогло їй захистити власні нафтопереробні заводи. Група невеликих дронів вартістю у кілька десятків тисяч доларів завдала збитків на мільярди доларів, паралізувала 5% світового видобутку нафти та обвалила (хоча й ненадовго) фондові ринки<sup>2</sup>.

За останні сто років виробництво та продаж зброї, військової техніки та обладнання стало досить прибутковою справою. Уже двадцять років поспіль всі без винятку країни збільшують свої військові видатки і немає сумніву, що в умовах наростання військового протистояння країн Заходу та Росії тенденція нарощування військових потужностей буде зберігатися. За ці ж роки сто найбільших БНП наростили обсяги продажів на 51%.

Феноменом США є відсутність державних компаній - виробників зброї, натомість можна впевнено стверджувати, що американський приватний сектор є головним гравцем на цьому ринку. Розглянемо кілька прикладів діяльності провідних американських компаній – виробників зброї, та оцінимо стан їх міжнародного співробітництва.

Однією з найвідоміших військово-промислових компаній на світовому ринку озброєнь є міжнародна компанія Lockheed Martin, центральні офіси якої розташовані у Лондоні (Великобританія) та Вашингтоні (округ Колумбія; США). Окрім того вона має корпоративні офіси в Оттаві, Ер-Ріяді, Абу-Дабі, Сінгапурі та Канберрі; а також регіональні офіси в Тель-Авіві, Нью-Делі, Токіо та Сеулі. Як бачимо, є всі підстави цю компанію вважати багатонаціональним підприємством.

БНП Lockheed Martin займається дослідженнями, розробкою, підтримкою передових технологій, продуктів та послуг. Менеджери компанії тісно співпрацюють з кожною сферою бізнесу корпорації, щоб забезпечити широту асортименту продукції [10].

Більшість бізнесу компанії Lockheed Martin працює на Міністерство оборони США та федеральні урядові установи. Крім того, компанія забезпечує виконання замовлень на військові літаки та літаки з поворотними крилами для всіх п'яти відділень Збройних Сил США, а також військових служб та комерційних операторів у 40 країнах. Інша частина бізнесу орієнтована на продаж товарів, послуг та платформ на міжнародному ринку військової продукції.

Lockheed Martin має налагоджене міжнародне співробітництво з підприємствами, розміщеними у багатьох країнах, зокрема у Австралії, Канаді, Німеччині, Індії, Ізраїлі, Італії, Японії, Йорданії, країнах Латинської Америки, Середньої Азії, Нової Зеландії, Польщі, Катарі, Республіці Корея, Саудівській Аравії, Сінгапурі, Тайвані, Туреччині, Об'єднаних Арабських

---

<sup>2</sup> Нападение ценой в миллиарды: как ответят США на удар по союзникам URL: <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2019/09/17/7100847/>

Еміратах, Великобританії.

Зокрема, міжнародне співробітництво Lockheed Martin з державою Ізраїль триває з 1970-х років. Компанія постачає для цієї країни військові літаки C-130 та F-16, що дозволило Ізраїлю не тільки зберегти територіальну цілісність, але й створити одну із найкращих армій у світі. Не зважаючи на той факт, що там уже багато років йде війна, завдяки міжнародному співробітництву з БНП в Ізраїлі виросла ціла галузь військово-технічної промисловості. Варто відзначити, що підприємства, що працюють у даній галузі відрізняються високим рівнем наукоємності, активною співпрацею з іноземними партнерами. За останні вісім років у цій сфері кількість робочих місць виросла у сім разів.

Покажемо для України, що втратила свої потужності з вироблення ракетної техніки, є співпраця Lockheed Martin з Республікою Польща. Компанія більше 20 років є стратегічним партнером НАТО, співпрацює з Міністерством національної оборони Польщі у різних програмах оборони та безпеки, серед яких Операційні центри повітряного суверенітету, винищувачі F-16, гелікоптери «Блек-Хоук», протиповітряна та ракетна оборона та системи точного вогню.

У Польщі 1700 людей працюють на компанію PZL Mielec, що є одним із найбільших експортерів військової техніки, ще більше 5000 робочих місць задіяні у ланцюзі поставок. За програмою корпоративної соціальної відповідальності БНП сприяє підвищенню якості життя в громадах, де живуть і працюють їхні працівники. Крім того компанія співпрацює з десятима університетами та коледжами для підготовки наступного покоління польських інженерів та вчених, фінансово підтримуються польські військові ветерани та їх родини.

Аналогічно широке міжнародне співробітництво практикує БНП Raytheon - міжнародна аерокосмічна та оборонна компанія зі штаб-квартирою в Уолтемі, штат Массачусетс. Її чотири підприємства працюють разом над розробкою рішень для найрізноманітніших державних та комерційних клієнтів. Сьогодні Raytheon - лідер технологій та інновацій, що спеціалізується на ринках оборони, цивільного уряду та кібербезпеки у всьому світі. Саме ця БНП поставила в Україну комплекси Javelin [15].

Компанія постачає сучасну електроніку, інтеграцію систем місій та інших можливостей у сферах зондування, управління, зв'язку та розвідки, а також кібербезпеки та широкого спектру служб підтримки місій. У бізнесі задіяно десятки тисяч співробітників у всьому світі, у понад 80 країнах. Компанія Raytheon будується на глобальних партнерських відносинах. Майже у 80 країнах світу вони працюють із замовниками, постачальниками та місцевими галузями, щоб забезпечити рішення, які допомагають урядам зберігати свій суверенітет та захищати свою національну безпеку.

Короткий огляд міжнародного співробітництва провідних компаній на світовому ринку зброї доводить, що без міжнародного економічного

партнерства не можуть ефективно функціонувати навіть вони. І як показує практика такого партнерства, завдяки йому такі країни, як Ізраїль, Польща та інші підвищують обороноздатність своїх армій.

Саме цей досвід доцільно творчо використати в Україні, що поставила амбітні цілі щодо реформування власних Збройних Сил. Так, експорт зброї з України планується до 2025 року збільшити у 5 разів. Для вирішення цієї амбітної мети державних ресурсів буде недостатньо, тому міжнародне співробітництво з вітчизняними та зарубіжними партнерами є стратегічним завданням для Укроборонпрому на найближчі роки. Основними сферами такого співробітництва мають стати ракетобудування, авіабудування. Очікується створення спільних підприємств як у військовому так і суспільному секторів.

Досить слушну думку висловив Айварас Абромавичус, ще в липні 2019 року в одному із перших інтерв'ю в якості Голови Наглядової Ради Концерну «Укроборонпром». зазначив, що якби підприємства замість продажу олігархам були запропоновані скандинавським, французьким, німецьким та американським компаніям, то, можливо не було б війни. Ці компанії, як бачимо на прикладі БНП Lockheed Martin, вміють лобіювати та захищати свої інтереси у країні розташування, не кажучи уже про те, що досі ці підприємства уже були технологічно модернізованими.

Головним завданням в процесі налагодження такого партнерства є підготовка менеджерів та маркетологів, які розуміють як працює ринок зброї. На цьому ринку, як і на інших, є посередники (market makers), налагодження співпраці з якими, дозволить отримати доступ до імпортерів. Лояльність клієнтів на цих ринках означає укладання тривалих контрактів не лише на зброю, танки, літаки, але боєприпаси, обслуговування, модернізацію тощо.

Натомість, залишається невирішеною ситуація з виробництвом вітчизняних літаків. БНП «Боїнг» прийшло в Україну, суттєво загостривши конкуренцію на вітчизняному ринку висококваліфікованих фахівців, яким пропонує набагато привабливіші умови праці. В даному випадку варто швидко розвивати вітчизняну компанію через міжнародне співробітництво із іноземними партнерами. Україна має інтелектуальний капітал, дизайн, але потрібні 2 млрд. доларів США ще на етапі до започаткування серійного виробництва літаків. Сьогодні зацікавлені у співпраці щодо виробництва літаків Туреччина, Саудівська Аравія Індія, Ізраїль, США. Названі країни мають різні інтереси, комусь потрібні військово-транспортні літаки, комусь пасажирські середнього розміру. І вирішувати це питання потрібно досить швидко. Цю нішу можуть заповнити конкуренти.

Поки що за даними SIPRI за 2013–2018 рр. Україна зменшила експорт озброєнь на 47% порівняно з 2009–2013 роками, а імпорт зброї у 2014–2018 роках продовжував залишатися на досить низькому рівні. У 2009–13 роках Україна була найбільшим постачальником зброї на південь від Сахари. Втім,

експорт в регіон впав на 79% між 2009–2013 і 2014–2018 роками. Таким чином, наша країна з восьмої опустилася до 12 позиції в рейтингу найбільших світових постачальників озброєння за версією Стокгольмського інституту. А ще періодом раніше вона входила в п'ятірку експортерів [16].

Україна експортувала двигуни АІ-222 до Китаю, газові турбіни для військових кораблів того ж Китаю та Індії, фрегати до екваторіальної Гвінеї, ракети для винищувачів МІГ-29 – Чаду, літаки - Хорватії та Мозамбіку. Бронетехніку продавали Азербайджану, Польщі, Нігерії. Поставки в Росію попри їх заборону здійснювалися ще у 2015–2016 роках (Україна заперечує пізніші поставки, однак у звіті SIPRI обсяги ще зазначаються).

Основною проблемою для 20 потужних підприємств «Укроборонпрому» поки що так і залишається втрата російських ринків. Поодинокі випадки налагодження ефективного міжнародного співробітництва поки що завершуються невдало. Наприклад Зоря «Машпроект» як виробник корабельних турбін так і не зміг стати частиною виробничого ланцюга створення вартості куди входить світовий гігант General Electric. Поки ще в перспективному для цього підприємства залишається співпраця з Індією та Китаєм. Причиною таких невдач є низький рівень менеджменту та маркетингу. Керівники державних підприємств звикли працювати на замовлення Міністерства оборони України, на ринку знаходити партнерів їм донедавна не дозволялося. Тому сьогодні вони мають докорінно перебудовувати свої управлінські технології, і тут також велику користь може принести міжнародне співробітництво.

Тим більше приклади укладання вигідних угод уже є. Так Україна і Туреччина розробляють ударний безпілотник нового покоління Akinci (з турецької мови - вид легкої кавалерії). Таку угоду уклади в середині 2019 року Укрспецекспорт та Baykar Defense (Туреччина). Безпілотник має можливість наносити удари надпотужними боеприпасами вагою у сотні кілограм. Він буде працювати на українському двигуні на висоті 12 км. Розмах його крил становить 20м, час перебування в польоті до доби, вантажопідйомність 1000 кг зброї<sup>3</sup>.

Підсумовуючи результати досліджень вітчизняних науковців [17], можна стверджувати, що кон'юнктура світового ринку озброєнь у найближчі роки буде залишатися для України сприятливою. А також погодитися з думкою цих дослідників, що Україна може наростити експорт за рахунок нових сучасних видів зброї, боеприпасів та обладнання. Основною конкурентною перевагою є цінова, що дозволяє розширити склад потенційних імпортерів. Але, як уже зазначалося вище, використати ці стратегічні переваги на ринку можуть тільки висококваліфіковані

---

<sup>3</sup> Україна і Туреччина створять безпілотник нового покоління  
URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2763576-ukraina-i-tureccina-stvorat-bezpilotnik-novogo-pokolinna.html>



менеджери та маркетологи, яких потрібно готувати для такої роботи. Тому, крім традиційного міжнародного військово-технічного співробітництва має широко застосовуватися співробітництво у сфері управлінських технологій.

Завершаючи, варто зазначити, що тема міжнародного співробітництва БНП в оборонній сфері є досить складною, тому наступні наукові розвідки мають відбуватися в контексті пошуку шляхів його розширення з метою досягнення стабільного та безпечного розвитку людства. Однією зі сфер, в яких людству вдалося заборонити ядерну зброю, є космос. Постійна співпраця в космосі у багатьох випадках є більш успішною, ніж на Землі. Ця співпраця може бути моделлю для міжнародних відносин БНП в оборонній сфері.

## Список використаних джерел

1. Лухтан А. І. Міжнародне військове співробітництво України: історико-теоретичний аспект URL:[irbis-nbuv.gov.ua > irbis\\_nbuv > cgiirbis\\_64 > vnv\\_2017\\_27\\_7.pdf...](http://irbis-nbuv.gov.ua/irbis_nbuv/cgiirbis_64/vnv_2017_27_7.pdf)

2. Зіняк Л. В. Співробітництво України та ЄС на сучасному етапі URL:[http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14044/1/Zinyk\\_53-58.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14044/1/Zinyk_53-58.pdf)

3. Козій Ігор, Поляков Леонід, Федоренко Костянтин Військова євроінтеграція: як Україна виконує свої безпекові зобов'язання за угодою з ЄС. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2019/03/13/7093804/>

4. Технологічна модернізація у європейській економіці : монографія /О.С.Бурміч,О.Д.Лук'яненко, Є.Г.Панченко, В.І.Чужиков, за науковою редакцією В.І.Чужикова-К:КНЕУ,2013-266с.

5. Речич С. Л. Воєнно-політичне співробітництво Збройних сил України з НАТО(1991-2009р.р.) автореф.дис....канд. істор. наук:[спец.] 20.02.22 «Військова історія»/Речи Сергій Леонідович;Нац.універ.оборони України.-К.,2012.

6. Офіційний сайт Стокгольмського інституту з проблем миру.URL:[sipri.org](http://sipri.org)

7. Офіційний сайт Міністерства оборони України URL:<http://www.mil.gov.ua/diyalnist/mizhнародne-spivrobitnicztvo/>

8. Закон України «Про національну безпеку» ВВР, 2018, №31, с.241.

9. Розвиток особливого партнерства України з НАТО. URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ua/ukraine-nato/cooperation>

10. Співробітництво у військовій сфері.URL: <https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ua/ukraine-nato/military-cooperation>

11. Восени у Латвії відбудуться великі міжнародні навчання URL:<https://glavcom.ua/world/observe/voseni-u-latviji-vidbudutsja-veliki-mizhнародni-vijskovi-navchannja-617208.html>

12. Військові з шести країн проводять навчання 72 бригади на Яворівському полігоні URL:

[https://zaxid.net/viyskovi\\_z\\_shesti\\_krayin\\_provodyat\\_navchannya\\_72\\_yi\\_brigadi\\_na\\_yavorivskomu\\_poligoni\\_n1477268](https://zaxid.net/viyskovi_z_shesti_krayin_provodyat_navchannya_72_yi_brigadi_na_yavorivskomu_poligoni_n1477268).

13. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/print](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/print)

14. Україна зайняла 12-е місце в рейтингу експортерів зброї - SIPRI URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2656672-ukraina-zajнала-12e-misce-v-rejtingu-eksporteriv-zbroi-sipri.html>

15. Матеріали офіційного сайту компанії Lockheed Martin URL: <https://www.lockheedmartin.com/en-us/index.html>.

16. Матеріали офіційного сайту компанії Raytheon URL: <https://www.raytheon.com/ourcompany/global>

17. Авансова Н. Е., Колодязна Т. В. Аналітичний погляд на експортні перспективи ОПК України у контексті глобального ринку озброєнь. /Вісник економіки транспорту і промисловості - 2018. - №64 С.109-117.

## **Розвиток БНП в креативних індустріях**

*Олена Сохацька*

*Ірина Скавронська*

### **Креативні індустрії: економічний зміст, моделі розвитку й експансія у сучасному світі**

Глобалізація, технологічний прорив та явища масової інформатизації, які людство спостерігає протягом останніх десятиліть, суттєво змінили сучасний світ, що супроводжується виникненням нових інструментів та механізмів економічного розвитку, а значні структурні трансформації створюють чимало переваг для розвитку не лише самих економік, а й окремих підприємств. Посилення загроз, з одного боку, та використання можливостей, з іншого, – створили непередбачуване і динамічне середовище, що стимулює компанії до кардинальних змін й інновацій.

Економіка як наука базується на теорії обмеженості ресурсів, факторів виробництва, рідкості економічних благ. В одній з найпопулярніших наукових праць з економіки П. А. Самуельсона і В. Д. Нордхауса наводиться таке визначення рідкості економічних благ: «Рідкісність – це характеристика економічних благ, що відображає обмеженість людських і матеріальних виробничих ресурсів, за допомогою яких можна, навіть при наявності найкращої технічної підготовки, виробити тільки обмежену кількість споживаних благ» [1]. Цей закон про обмеженість ресурсів можна піддати критиці у зв'язку з ростом значущості інтелектуально-креативних

можливостей людини, що є невичерпним ресурсом, який має зростаючий вплив на економічні процеси.

Нова парадигма, заснована на необмеженості ресурсів і творчому потенціалі людини, спростовує теорію рідкості економічних благ. Свідченням цього є величезний успіх компанії E-bay, яка в короткі терміни стала однією з найбагатших компаній в світі, причому фундаментом її успіху не були ні збільшення кількості і якості людської праці та капіталу, ні придбання нових технологій. Йшлося про щось принципово нове. До людських ресурсів було додано капітал, причому за основу були взяті вже існуючі технології (використаний лише факт їх існування, а про якісь інвестиції в нові технології не було і мови). Однак найважливішим фактором успіху компанії була креативна ідея одного з її творців. Нові горизонти у веденні бізнесу відкрили і такі відомі підприємці, як Білл Гейтс з Microsoft і Стів Джобс з Apple Inc., демонструючи дух підприємництва, нововведень і креативності.

Ідеї, здатні подвоїти виробництво, креативність і технічний прогрес, відкриваючи нові можливості не тільки для перегрупування вже існуючих джерел. Завдяки технічному прогресу ідеї займають все більше місце в структурі капіталу, і цей феномен має тенденцію розвиватися, а безмежні можливості людини до творчого мислення пророкують вражаючі перспективи.

З наукової точки зору креативність (лат. creatio – створення) розглядається як багатопланове, складне і неоднорідне явище, що виражається через здатність трансформувати концепції, правила, модель поведінки, створюючи нові форми, методи, інтерпретації. Креативність продукує нові й оригінальні ідеї на основі знань, таланту, дивергентного мислення, культурних цінностей, цивілізаційних основ кожного конкретного суспільства та впливає, таким чином, на інших людей і їхню ідеологію. Креативність — це творча, новаторська діяльність [2].

Засновником феномену креативності вважається англійський вчений XIX століття Ф. Гальтон, який займався вивченням людських здібностей, їх розвитком і діагностикою. Відтак креативність – це здатність індивіда до гнучкого, інноваційного й оригінального мислення, що передує процесу творчої дії. Абрахам Маслоу, у свою чергу, підкреслює, що креативність притаманна усім людям, але втрачається більшістю у процесі виховання, освіти і соціальної практики [3].

Креативність, яка в минулому служила основою для духовного життя, сьогодні є неспинним генератором інноваційних ідей і новітніх видів бізнесу. У підприємницькому сенсі креативність можна вважати сполучною ланкою між інноваційною діяльністю й успішною комерційною експлуатацією ідей з одного боку та рентабельністю з іншого. Відтак, креативність – це вправна трансформація креативних рішень в нові продукти, процеси або послуги. Таким чином традиційні галузі сьогодні

замінюються сферою послуг й інновацій, відзначаючи перехід до економіки знань.

Правильне поєднання креативності з культурою, бізнесом, наукою і технологічною діяльністю, а також поширення масової комунікації, створило феномен сучасної світової економіки – креативні індустрії, котрі часто називають «галузями майбутнього». Креативні індустрії є одним з факторів інклюзивного та сталого розвитку. Креативний сектор здатний створювати нові продукти і послуги, а в період кризи він іде проти тренду і демонструє зростання. За останні десять років показники світового товарообігу креативної продукції склали 624 млрд дол. США – це рекордна сума за такий період для відносно нової сфери. Цей особливий сектор економіки базується на інтелектуальній діяльності і характеризується великою роллю нових технологій і відкриттів в різних сферах діяльності людини, високим ступенем невизначеності та великим обсягом вже існуючих знань і гострою необхідністю генерації нових. Становлення креативних індустрій, які у своєму розвитку пройшли декілька етапів, демонструє історична ретроспектива (табл. 17.1).

Сьогодні спостерігається перехід до нових форм креативних індустрій: в них зникає чіткий розподіл на виробників і споживачів контенту. Креативні індустрії вважаються попередниками нових, динамічних форм економічної діяльності. На відміну від традиційних секторів економіки, креативні індустрії характеризуються низькою капіталоємністю, що, в поєднанні з неоднорідністю ринку, створює низькі бар'єри для входу на ринок і стимулює стартапи. Креативні індустрії охоплюють повний цикл – від появи ідеї (створення креативних замислів і проєктів) і реалізації задуму, до виробництва (створення придатних для комерційної реалізації продуктів), розподілу та перерозподілу товарів та послуг (циркуляція продуктів шляхом трансляцій, записів, кінопоказів тощо), заснованих на інтелектуальному капіталі. Специфічною рисою даного етапу є посиленість залежності креативних індустрій від новітніх технологій, так як у постіндустріальному суспільстві сфера послуг, наприклад, реклама стимулює економічне зростання швидше, ніж виробничий сектор, скажімо, будівництво. Якщо в 1950-і роки найприбутковішими компаніями світу були «General Electric», «Ford» і «Standart Oil», то в 2000-ті роки це – «Disney», «News Corporation» і «Time Warner» – компанії, пов'язані з кіновиробництвом, мас-медіа й інформаційними технологіями.

Вперше в науковий обіг поняття «креативні індустрії» було введено ще у 1947 році представниками Франкфуртської школи соціології Т. Адорно і М. Хоркхаймером в книзі «Діалектика Просвітництва». Після цього до концепції креативних індустрій повернулися аж вкінці ХХ століття. У 1994 році уряд Австралії застосував термін «креативні індустрії» у звіті «Креативна нація». Однак, піонером у розвитку креативних індустрій вважається Великобританія. Саме там вперше провели вивчення потенціалу

креативного сектора – так званий «маппінг» або картографування – і сформували урядову програму розвитку, в яку включили створення агентств підтримки, надання приміщень на пільгових умовах, гранти та доступні кредити, поширені на креативне підприємництво інституту приватних інвесторів, які вкладають власні кошти в незвичайні і перспективні проекти на етапі створення компанії в обмін на частку в її капіталі.

Таблиця 17.1

### Еволюція розвитку креативних індустрій упродовж сторічч

Назва етапу	Доіндустріальний період	Індустріальний період	Постіндустріальний період
	Аграрна революція	Індустріальна революція	Цифрова революція
Часовий період	до 1750-их років	1750-1950-ті роки	з 1960-х років до теперішнього часу
Джерело багатства	Власність на землю	Власність на матеріальні цінності	Власність на нематеріальні цінності
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поширення креативності між академіями образотворчого мистецтва і громадськими художніми школами.</li> <li>- Творчий потенціал людини виражався через загальні дискурси і бібліотеки.</li> <li>- Розквіт т. зв. «другорядних мистецтв», наприклад, виготовлення розкішних столярних виробів і текстильної продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід від кустарного виробництва (ручної роботи) до фабричної системи і важливих технологічних інновацій.</li> <li>- Лібералізація людської креативності.</li> <li>- Кульмінація низки технічних удосконалень в текстильній промисловості; поява радіо, запису звуку, фотографії, кінокамери.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід від виробництва товарів до створення послуг.</li> <li>- Залежність від новітніх технологій.</li> <li>- Креативними одиницями є як нематеріальні об'єкти (ідея, наукова теорія, музична композиція), так і матеріальні – картина, скульптура тощо.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами.

У 1998 році Британський Департамент культури, медіа та спорту (DCMS – UK Government Department for Culture Media and Sport) запропонував власне трактування креативних індустрій та їх класифікацію, що є загальнозживаними, оскільки ними користується більшість академіків,

науковців та практиків у даній сфері. Таким чином, креативні індустрії – це ті галузі економіки, що ґрунтуються на індивідуальній творчості, майстерності і таланті та мають потенціал для створення доданої вартості і нових робочих місць через покоління шляхом генерування, виробництва й експлуатації продуктів інтелектуальної власності [4]. Відповідно, креативні індустрії включають дев'ять суб-секторів, а саме: 1) рекламу і маркетинг; 2) архітектуру (суб-сектор складається з декількох великих фірм і дуже великої кількості малих, які переважно належать до сфери будівництва); 3) ремесла (включають текстиль і кераміку, а також дерев'яні, металеві, скляні та шкіряні вироби. Підприємства цього суб-сектора, як правило, крихітні: 75% – поодинокі торговці. Більшість ремісників – це жінки, і, як не дивно, вони зосереджені переважно в міському середовищі); 4) дизайн: продуктовий, графічний і модний; 5) кінематограф, телерадіомовлення, відео і фотографію; 6) ІТ-послуги, програмне забезпечення і комп'ютерні послуги (створення, виробництво та постачання програмних продуктів); 7) видавничу справу; 8) музеї, галереї і бібліотеки; 9) музику, виконавче і візуальне мистецтво [5].

Незважаючи на те, що поняття креативних індустрій є відносно новим для суспільства, науковці і практики змогли за досить короткий період часу сформувати насичену теоретичну базу даного явища, яка постійно вдосконалюється. Тому нова парадигма розвитку національних економік виводить на передній план розуміння значущості ролі креативності на вимогу глобалізаційним викликом сучасності.

## **Практицизм функціонування БНП у креативному секторі**

Креативні індустрії сьогодні – це невід'ємний, масивний й універсальний наріжний камінь світової економіки. Вони генерують близько 2,25 млрд дол. США (3 % світового ВВП) і забезпечують роботою майже 30 млн осіб у світі [6]. Рівень доходів представників і компаній, що входять в креативний сектор, далеко перевищує середній загальнонаціональний рівень [7].

Креативні індустрії є доволі фрагментарними, про що свідчить їхня внутрішня структура, котра включає такі складові [4]:

1) великі корпорації, які є найбільшими генераторами продукції креативного змісту. Такі підприємства можуть бути як національного походження, так і частиною багатонаціональних корпорацій. На основі ефекту масштабу виробники даної групи розпоряджаються достатньою кількістю технологічних, людських та фінансових ресурсів для виробництва креативних товарів і послуг. На відміну від малих підприємств креативні корпорації повністю орієнтовані на отримання прибутку;

2) малі і середні підприємства, які становлять основу креативного сектору, переважають за кількістю в більшості країн, а їхня економічна

значущість набагато вища, ніж в інших галузях. Саме малі підприємства тісно пов'язані з креативністю, – арт-кафе, галереї, салони мод, дизайнерські студії, тощо – маючи своє «обличчя», створюють особливу атмосферу й обслуговують не тільки місцевих жителів, а й приїжджих, стимулюючи додаткові надходження в місцеву економіку. Якісні художні школи й інтенсивне, звернене до сучасності, артистичне життя створюють сприятливий ґрунт для експериментів в сфері дизайну і стилю, які, в свою чергу, стають такими ж обов'язковими компонентами для успішного виробництва, як і оригінальний зміст та сценарій для мультимедійного і телекомунікаційного бізнесу. В їх сфері традиційна міць класичної культури об'єднується з доданою цінністю, яку створює підприємницьке уміння, і талантом роботи з електронними та іншими сучасними засобами комунікації, що застосовує нові знання. Така закономірність зумовлена значною концентрацією талановитого суспільства у кожній державі. Більшість європейських креативних підприємств (95%) мають ознаки мікропідприємств (менше 10 працівників), забезпечуючи 35% зайнятості сектору [8]. Навіть ринки, на яких превалюють крупні фірми, щільно заповнені мікропідприємствами, які є носіями творчості та інновацій, беруть на себе основний ризик виявлення нових талантів, розробки сучасних напрямків моди й уподобань. Гнучкість малих компаній, їх здатність відповідно реагувати на тенденції ринку дає їм можливість виживати, пристосовуючись до змін, а здатність створювати нове, що є основою їх існування, робить значний вклад в модернізацію застарілої інфраструктури [9, с. 175]. У зв'язку із цим державна підтримка відіграє значну роль у забезпеченні ефективного функціонування малих і середніх підприємств, оскільки вони функціонують в умовах асиметричної конкуренції. Така допомога реалізується шляхом проведення спеціальних проектів фінансування або через спеціальне законодавство;

3) громадські і квазі-громадські культурні установи, до яких належать музеї, галереї, історичні будівлі та інші культурні пам'ятки. Вони формують культурну спадщину кожної нації. Цей структурний елемент креативних індустрій відіграє суттєву роль у розвитку внутрішнього туризму країни;

4) фрілансери, окремі митці та виробники товарів і послуг креативного змісту, до яких належать артисти, письменники, поети, музиканти, скульптори, художники тощо, результати діяльності яких можуть використовуватися як кінцевий продукт споживання або як ресурс для подальшого виробництва інших товарів. Інтернет, цифрові технології та масові подорожі знижують перешкоди для входу, полегшуючи людині розпочати креативний бізнес, а також здобути глобальну аудиторію та репутацію. Більше половини (53%) канадських розробників ігор заявляють, що вони є незалежними операторами. У США митці в 3,5 рази частіше працевлаштовуються, ніж у цілому в США.

Все більшого значення для розвитку й інтернаціоналізації креативних



індустрій мають міжфірмові партнерства. Традиційно такі партнерства виникають на національному рівні між суб'єктами, що діють в одному і тому ж суб-секторі креативних індустрій. Однак, завдяки швидкому зростанню глобальної складової ринку креативної продукції сьогодні з'являється все більше транскордонних ланцюжків доданої вартості. Особливо яскраво цей тренд проявляється в сфері програмного забезпечення, де міжфірмова взаємодія все частіше переходить національні кордони. За даними ЮНЕСКО, компанії, залучені в механізми міжфірмової взаємодії, демонструють вищі темпи зростання, ніж їх конкуренти, які не мають широкої мережі зв'язків.

Крім вищезазначених суб'єктів, на ринку представлені й об'єднання у формі кластерів чи інкубаторів. Особлива роль відводиться посередникам на ринках креативних благ. Перш за все, йдеться про аукціони та арт-дилерів. У світі налічується понад 5 тисяч аукціонних домів різного рівня. Наприклад, Sotheby's і Christie's функціонують на першому рівні, тоді як на другому діють національні лідери, як Bonhams (Великобританія), Artcurial (Франція), Villa Grisebach (Німеччина), Kornfeld (Швейцарія). Третій рівень представлений регіональними аукціонними домами, предметом спеціалізації яких є визначений конкретний напрям мистецтва [10, с. 185].

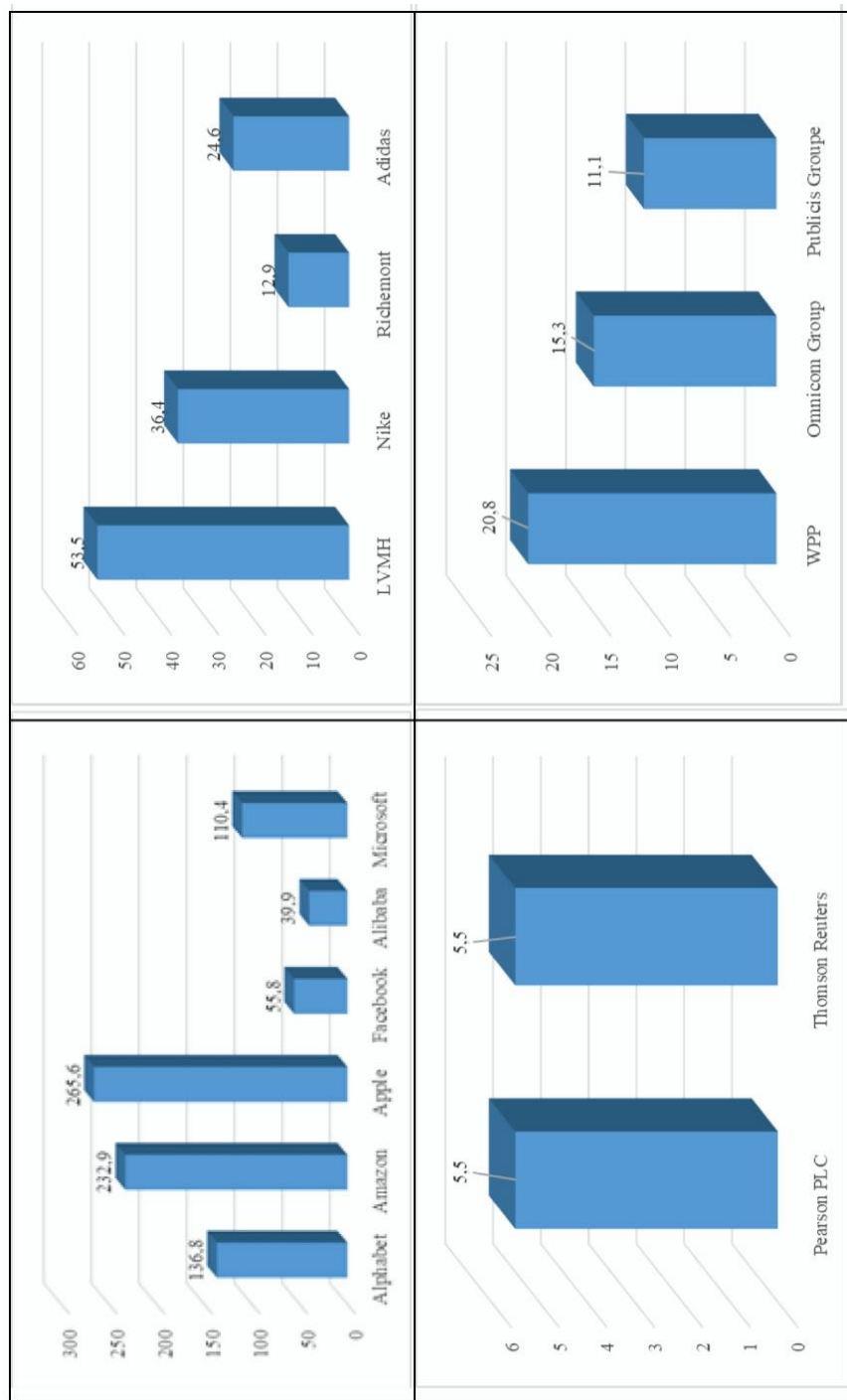
Глобальні процеси переділу світового ринку торкаються різноманітних галузей, де домінують БНП, у тому числі і креативних індустрій. Головними суб'єктами креативного сектору є невелика кількість багатонаціональних корпорацій, лідерів своєї галузі, але їхня діяльність значною мірою залежить від численних мікропідприємств, на які покладено виконання однотипних проектів. Ці підприємства швидко реагують на зміни у моді і технологіях, а їх активи невидимі й ефемерні – навички, імідж, репутація і бренди. Вони працюють на світових нішевих ринках й еволюціонують, покращуючи якісні показники, а не за рахунок кількісного зростання. Найбільша кількість БНП зосереджена в таких чотирьох суб-секторах креативних індустрій: 1) індустрія моди (LVMH, Richemont, Nike, Adidas); 2) рекламна діяльність (WPP, Omnicom Group, Publicis Groupe); 3) IT-сектор (Tencent, Alibaba, Microsoft, Google, Amazon, Apple, Facebook); 4) видавнича справа (Pearson PLC, Thomson Reuters).

Незважаючи на те, що кожна компанія має свої власні сфери діяльності, між ними відбувається конвергенція. Спостерігається високий ступінь збігу у товарах і послугах, що загострює конкуренцію. Наприклад, Alibaba і Tencent розширили свою діяльність від електронної комерції та соціальних медіа відповідно, активно конкуруючи один з одним за широкий спектр діяльності, включаючи IT-послуги і цифрові медіа. При цьому Tencent, що є домінуючим гравцем у китайських соціальних медіа, додав ще багато можливостей до своїх двох платформ – Wechat та QQ. Amazon, Microsoft і Google агресивно перейшли до хмарних сервісів B2B. Google (пере)запустив YouTube Music – послугу потокового передавання –

розроблену для конкуренції із Spotify, Amazon Music й Apple Music. Тим часом Apple придбала програму розпізнавання музики і зображень Shazam. Практично всі технологічні гіганти почали експериментувати з апаратними пристроями й офлайн-послугами. Статусність вищезазначених компаній демонструють, зокрема, їхні доходи (рис. 17.1). Зокрема, головна стаття виручки Apple (63%) – продажі iPhone. Майже всі доходи (98,5%) Facebook і Google (85%) забезпечила онлайн-реклама.

Втім, значно важливішими є відносні ринкові частки, якими володіє кожна з цих компаній. Так, Google, Amazon, Apple і Facebook складають Велику Четвірку (Big Four) технологічних компаній сучасності [16] – таку собі технологічну олігархію: Google належить понад 90% ринку пошукових систем в Інтернеті; Amazon володіє близько 50% ринку електронної комерції; Apple у 2018 році перейшла 50% поріг ринку смартфонів; а Facebook продовжує панувати в соціальних мережах. У свою чергу, Microsoft володіє 36% світового ринку операційних систем. Вважається, що до 2020 року на ринку хмарних обчислень переважним чином будуть домінувати Amazon, Google і Microsoft (понад 90%), причому Amazon відносно домінуватиме. Навіть такі медіа-гіганти, як Time Warner і Disney вже сьогодні постійно перебувають під загрозою знову ж таки Amazon, Apple, Facebook, Google і Netflix за частку медіа-ринку.

Інформаційна глобалізація стимулювала бурхливий розвиток і медійних корпорацій, які стали головним гравцем в сфері надання інформаційних послуг в міжнародному масштабі. Їх діяльність розширюється, перш за все, за рахунок бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які ведуть до суттєвих змін структури медійного ринку та всієї медійної системи. Нові комунікаційні технології істотно змінили ринкову конкуренцію, наділивши учасників ринку новими інструментами і каналами впливу на свідомість масової аудиторії в усьому світі. Ринок медіа – це своєрідна ієрархічна структура, на вершині якої знаходяться найпотужніші конгломерати, провідні компанії в області індустрії розваг і програмної продукції, які мають глобальні мережі розповсюдження, завдяки чому відбувається універсалізація цінностей і віртуалізація світу. Серед 25 найбільш креативних компаній світу виділяють такі медіа-компанії: CBC Television (Канада), Viacom (володіє у тому числі і MTV), News Corp і Verizon Communications (США), музичні компанії Universal Music Group і Warner Music Group (США) [17]. Варто згадати і про Disney (США) – диверсифікований багатонаціональний конгломерат медіа і розваг, Sony (Японія) – мультинаціональний конгломерат, який, крім виробництва побутової і професійної електроніки та надання фінансових послуг, володіє найбільшим у світі музичним розважальним бізнесом, найбільшим ігровим бізнесом та є одним із найбільших продуцентів відеоігор, AT&T (США) – найбільша в світі телекомунікаційна компанія, яка володіє кіностудіями Warner Bros. і Pictures Group та каналом НВО.



**Рис. 17.1. Доходи БНП креативного сектору у 2018 році, млрд дол. США**

Джерело: розроблено авторами на основі даних [11; 12; 13; 14; 15].

Низка періодичних видань, котрі належать медіакорпораціям, поширюються значними тиражами у багатьох країнах світу. До їх числа належать американські газети «International Herald Tribune», «USA Today» і «Wall Street Journal», англійська – «Financial Times», французька – «Le Monde», німецька – «Frankfurter Allgemeine Zeitung», журнали «Time», «Newsweek», «Reader's Digest». Частина з них має зарубіжні версії, нерідко – на місцевих мовах, адаптовані до особливостей аудиторії. Бажання охопити закордонні ринки і збільшити прибутки стимулює власників медіа-імперій сміливо переступати кордони між країнами.

В рекламний бізнес стрімко проникають консалтингові й аудиторські холдинги («велика четвірка» – Deloitte, PwC, Ernst & Young і KPMG, а також Accenture), до яких клієнти звертаються за аудитом медіа розміщень, щоб підвищити ефективність бізнес-процесів і бути на вістрі цифрової трансформації.

Цікаві зміни мають місце і у фешн-індустрії: сьогодні швейне виробництво починає повертатися з Азії в країни Заходу, а Індустрія 4.0 цей процес прискорює. Модний одяг провідних європейських брендів шують, як правило, не там, де його розробляють, а в Азії – головним чином в Китаї, а також в Бангладеш, В'єтнамі, М'янмі та інших країнах з численною дешевою робочою силою, куди до кінця ХХ століття перемістилися основні виробничі потужності текстильної та швейної промисловості, яка протягом століть становила одну з основ економіки Європи. На новому витку економічного і технологічного розвитку зі швейними виробами Made in China все більш успішно конкурує продукція, випущена в Європі або в безпосередній близькості від її кордонів. Найбільше від процесу повернення швейного виробництва з Азії ближче до європейського ринку можуть виграти Туреччина, Марокко і Туніс, а безпосередньо в самій Європі – Великобританія, Португалія і Македонія, в Америці – Мексика, Гватемала, Гаїті, Гондурас, Сальвадор і в значній мірі самі США. Потенційний регіон для ніаршорінга – і в цілому Східна Європа. Однак, виробничі потужності в цьому регіоні дуже фрагментовані, роздроблені, особливо в порівнянні з гігантськими фабриками в Китаї, до того ж якість продукції та продуктивність праці тут схильні до більш серйозних коливань.

Таким чином креативні БНП хоч і недавно, але досить твердо заявили про себе глобальній спільноті. Маючи у своєму розпорядженні потужні інформаційно-комунікаційні технології, інтерфейси телекомунікаційних систем і найбільш досконалі технології електронної обробки інформації, ці БНП задовольняють власні цілі й інтереси, а сама їх діяльність і можливості неухильно розширюються, що, у свою чергу, дозволяє їм грати провідну роль у міжнародних відносинах, активно брати участь в загальному прогресі і сприяти структурним зрушенням світової економіки та політики.

## Потенційні можливості виникнення БНП у вітчизняному креативному секторі

Україна – це відносно ізольований та невеликий ринок порівняно з ринками Європи, Північної Америки чи Австралії, а тому вплив креативних індустрій на економіку незначний. Внесок креативного сектору у ВВП України складає 3,47%, а до сфери зайнятості – 1,91% у той час, як в Австралії ці показники становлять 10,3% і 8,0% відповідно. Товарна структура вітчизняного креативного експорту малодиферсифікована, включаючи продукцію сфери дизайну, видавничої діяльності і творчих ремесел, і направлена переважно в країни з перехідною економікою. Більшість українського імпорту креативної продукції надходить з країн, що розвиваються, і частково з розвинених економік. Креативна продукція України часто реалізується з метою задоволення духовних потреб, а не отримання прибутків [40, с. 220].

Серйозно креативними індустріями в Україні почали займатися лише в останні роки, про що, наприклад, свідчить затвердження урядом України Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 роки (Розпорядження КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1017-р), яка визнає креативні індустрії як пріоритетний сектор економічного розвитку країни. Більше того, в рамках Закону України «Про культуру» внесено поняття «креативні індустрії», під якими розуміють види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості [19].

Значний інтерес до українського ринку спостерігається у зарубіжних брендів, які здійснюють поступову експансію. Експерти визнають, що багато зарубіжних компаній, як і раніше, вважають Україну зоною високого ризику, тому рішення про інвестиції в країну приймають дуже обережно. Різні негативні чинники, включаючи недостатню інформованість про ситуацію в країні, військовий конфлікт, найнижча середньомісячна зарплата в Європі (близько 220 дол. США), девальвація гривні, не завжди прозора і складно організована система ведення бізнесу останні роки суттєво гальмували вихід нових торгових марок, які не включали Україну в плани розвитку через побоювання нестабільності.

Вже, починаючи з 2017 року, бренди (Inditex: Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Uterque, Pull&Bear, Oysho; Under Armour; H&M; Accenture; Viacom) нарешті почали активний рух в Україну. Вітчизняний ринок за обсягами виглядає досить привабливо: Україна – одна з найбільших країн Європи, з понад 40-мільйонним населенням і при цьому належить до найменш насичених країн за кількістю представлених брендів.

Утім, і в самій Україні починають з'являтися великі підприємства –

представники креативних індустрій. Наприклад, група «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ) – найбільша фінансово-промислова група України, діяльність якої серед іншого сконцентрована у телекомунікаціях і медіа-бізнесі (до складу групи входять телекомунікаційна група Vega, видавничий холдинг «Сьогодні Мультимедіа» і медіа-холдинг «Медіа Група Україна», яка включає телеканали «Україна», «НЛО TV», «Індиго TV», «Футбол 1», «Футбол 2», «Донбас», «Сігма ТБ», «Сфера ТБ», компанія «Digital Screens» (Інтернет-відеосервіс oll.tv), Сьогодні Мультимедіа, газета «Сьогодні», Донецькі новини, Приазовський робочий, Вечірній Донецьк, Газета «РІО», Типографія в м. Вишгород і Портал Segodnya.ua). Дохід у 2014 році склав 835971 тис. грн.

StarLightMedia – це найбільша медіагрупа України, яка включає шість телеканалів: СТБ, ICTV, Новий канал, М1, М2, ОЦЕ. У 2015 році частка групи склала 27,33 % [20].

UMH group – вітчизняна міжнародна мультимедійна група, виробник медіа-контенту, включаючи інтернет, радіо і періодичну пресу, рітейл та поліграфію, що управляє портфелем з понад 50 українських і міжнародних медіабрендів, головні з яких – Forbes Ukraine і Vogue Ukraine. За підсумками 2012 року дохід компанії склав 151,6 млн дол. США [21]. UMH group займає 15 місце в рейтингу найбільших медіакомпаній, що працюють на ринках пострадянських країн, будучи другим за обсягом аудиторії медіахолдингом України після StarLight Media. Цільові ринки компанії – доросле російськомовне населення пострадянського простору; в цілому компанія покриває близько 12% аудиторії (18,6 млн осіб).

Kwendi mass communications expertise & management – це єдиний в Україні аналітичний центр, який спеціалізується на маркетингу медіа і маркетингових стратегіях ЗМІ. Kwendi працює на українському, російському, казахському і молдавському ринках. Офіси розташовані у Києві і Москві. Kwendi Media Audit – це перший локальний медіааудитор України, так як окремим напрямком діяльності експертної групи Kwendi є медіа-аудит, тобто незалежна експертиза ефективності медійних інвестицій рекламодавця. З моменту відкриття цього напрямку у 2006 році компанія провела аудит близько 150 рекламних кампаній, підготувала близько 70 аналітичних звітів, координувала проведення близько 30 медіатендерів. На сьогодні компанія є офіційним партнером в Україні чотирьох великих міжнародних медіааудиторських компаній: EMM International, billettts, Fairbrother Lenz Eley і Etat Control. Серед замовників послуг Kwendi такі бренди як Cosmopolitan, Prevention, СТБ, Студія Савіка Шустера, Fashion TV, Time Out Україна, Український Медіа Холдинг, Перший національний, 5 канал.

Студія Gloria FX – найпрогресивніша компанія в Україні зі світовим ім'ям – спеціалізується на візуальних ефектах для повнометражного кіно, телевізійної реклами і музичних кліпів, штат якої сягає 250 працівників. За

10 років роботи Gloria FX випустила понад 1000 проектів для таких знаменитих артистів як: DJ Khaled, Travis Scott, The Weeknd, Ariana Grande, Chris Brown, Snoop Dogg, Fergie, Redfoo, OneRepublic, David Guetta, Nicki Minaj. Студія Gloria FX стала дворазовою володаркою нагороди MTV за кращі візуальні ефекти для кліпу «Up & Up» гурту Coldplay і за обробку кліпу The Skrillex & Diplo за участю Justin Bieber.

Втім, найбільшою медійною інтернет-компанією в Україні є Genesis, колишній стартап, що створює сайти і додатки із щомісячною аудиторією понад 200 млн унікальних користувачів. В портфелі Genesis знаходиться медіакомпанія AmoMama, сайт знайомств в Центральній Азії, новинні сайти в Нігерії, Кенії, Гані і ПАР, класифайд Лїї в Африці, додаток для занять спортом BetterMe. Однак, в Україні компанія не працює і відкривати медіа не планує у зв'язку з високою конкуренцією і низькими доходами домогосподарств. Пріоритетом є багаті країни з платоспроможним населенням.

Більшість вітчизняних компаній функціонують в ІТ-секторі, у сферах медіа і телебачення. Даний факт зумовлений високим ступенем розвитку технологій і наявністю в Україні відповідних спеціалістів. Британська асоціація Global Sourcing Association визначила Україну у 2017 році як найкращий в світі напрямок для перенесення бізнесу. Послуги в сфері ІТ вже сьогодні вважаються найважливішими статтями експорту країни. Про це свідчить і Глобальний індекс креативності, згідно якого Україна посіла 45 місце серед 139 країн світу у 2015 році і який розраховується за т. зв. 3Т – технологіями, талантом і толерантністю [22].

Насправді Україна має багато позитивних передумов для розвитку діяльності БНП в креативному секторі, зокрема: локомотивами економіки є не лише сільське господарство, харчова промисловість і виробництво устаткування, а й ІТ-сектор; значення важкої промисловості знижується; половина вітчизняного ВВП виробляється сектором послуг (50,3% ВВП у 2017 році); 61,7% молодих осіб у віці 20-24 роки мають закінчену середню освіту, 50,3% осіб у віці 30-34 роки мають закінчену вищу освіту порівняно з 36,9% жителями ЄС; збільшення інвестицій в освіту (державні витрати на освіту склали 6,7% ВВП у 2018 році; частка креативного класу в Україні у 2015 році становила 29,75%; вироби місцевих ремісників, наприклад вишиванки, стають популярними не лише в Україні, але й у всьому світі.

Зважаючи на такі вагомі переваги можемо сміливо стверджувати, що Україна має великий потенціал для технологічного прогресу, інновацій і досягнень в освіті, тоді як вдосконалення бізнес-середовища й економічної ситуації сповільнить трудову еміграцію, що в цілому стимулюватиме розвиток підприємництва в креативних індустріях і появу великих корпорацій.

## Список використаних джерел

1. Samuelson A. P., Nordhaus W. D. *Ekonomie*. Vyd. Praha: Svoboda, 1995.
2. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ, Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
3. Маслоу А. Мотивация и личность [3-е изд.]. СПб.: Питер, 2006. 352 с.
4. DCMS. *The Creative industries mapping document*. London: HMSO, 2001.
5. Department for Culture, Media & Sport – *Creative Industries Economic Estimates January 2015*.
6. *Cultural times: The first global map of cultural and creative industries*. December 2015.
7. Mumford M. D. *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press, 2011. 754 p.
8. *European Competitiveness Report – 2010*. European Commission.
9. Шептухина Л. И. Творческие индустрии и городское развитие в XXI веке: материалы III междунар. науч. конф. «Экономика, управление, финансы». Пермь: Меркурий, 2014. С. 174-176.
10. Осаул А. Креативність як основа розвитку конкурентоспроможної національної економіки. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4 (16). С. 185.
11. Macrotrends. *Revenue 2006-2019*. URL: [www.macrotrends.net](http://www.macrotrends.net).
12. LVMH Brought in a "Record" \$53.5 Billion in Revenue for 2018. *The Fashion Law*. January 29, 2019. URL: <http://www.thefashionlaw.com/home/lvmh-reveals-record-535-billion-revenues-for-2018>.
13. Thompson J. How Richemont Plans to Survive in a Changing 21st Century Marketplace. *Bloomberg*. 16 July 2018. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-07-16/how-richemont-plans-to-survive-in-a-changing-21st-century-marketplace>.
14. Publicis Groupe: 2018 Annual Results. Paris, 2019. 37 p.
15. Adidas Annual Report 2018. 248 p.
16. Rivas T. Ranking The Big Four Tech Stocks: Google Is No. 1, Apple Comes In Last. URL: [www.barrons.com](http://www.barrons.com)
17. Goudreau J. The 25 Most Creative Companies In The World. *Business Insider*. Nov. 22, 2013. URL: <https://www.businessinsider.com/the-most-creative-companies-in-the-world-2013-11>.
18. Скавронська І. В. Особливості розвитку креативних індустрій в Україні: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми управління



соціально-економічними системами». Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. Ч. 5. 350 с.

19. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 34, ст.257. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19>

20. В 2013 расклад сил на украинском телевидении не поменялся – год завершился лидированием StarLightMedia. *Sostav.ua*. 13 Янв 2014. URL: <https://sostav.ua/publication/v-2013-rasklad-sil-na-ukrainskom-televidenii-ne-pomenyalsya-god-zavershilsya-lidirovaniem-starlightmedia-59087.html>

21. По итогам 2012 года прибыль UMH group выросла в 4.7 раз. *UMH group*. 12 Июля 2013. URL: <https://web.archive.org/web/20131224105158/http://www.umhgroup.com/ru/press-centre/news/news-item/po-itogam-2012-goda-pribilj-umh-group-virosla-v-4-7-raz>.

22. Florida R., Mellander C. and King K. The Global Creativity Index 2015, Toronto: Martin Prosperity Institute, 2015.



## **БНП у світовій нафтогазовій індустрії: сучасний стан, мережеві ефекти та перспективи розвитку**

*Олександр Підчоса*

### **Сучасний стан розвитку світової нафтогазової індустрії**

З початку свого утворення, нафтогазова галузь є потужною та динамічною індустрією світової економіки, яка впливала і продовжує здійснювати значний вплив на розвиток національних господарств, політику держав, науку та технології. Стан нафтогазової галузі в окремій країні характеризує її економічний потенціал та окреслює перспективи подальшого розвитку. Доступ до запасів нафти та газу був і залишається причиною внутрішніх, регіональних та глобальних конфліктів [3, с. 8].

Розвиток спотового ринку вуглеводнів і утворення ефективнодіючої мережі постачань, що функціонує на основі інтегрованих інформаційних систем<sup>1</sup>, у певній мірі вирішили питання тактичного операційного доступу до ресурсів, враховуючи стабільне функціонування індустрії та відсутність глобальних конфліктів. Але при цьому необхідно наголосити на тому, що

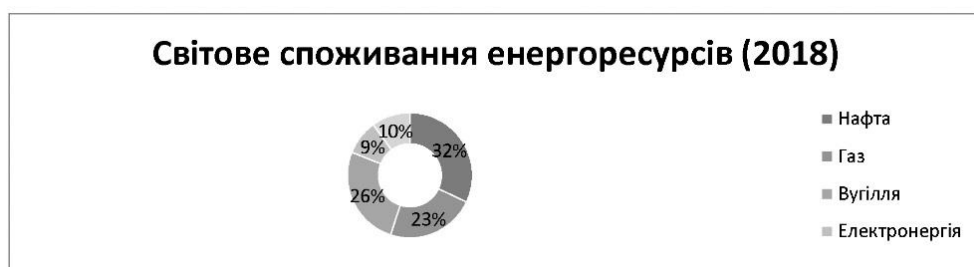
---

<sup>1</sup> Дану тезу підтверджує той факт, що не дивлячись на атаки на нафтовидобувні та нафтопереробні об'єкти Saudi Aramco у Саудівській Аравії 14 вересня 2019, – дестабілізації світового ринку не відбулося. Функціонування геоінформаційних систем у поєднанні з обробкою великих масивів даних у реальному часі дало змогу споживачам та виробникам оцінити об'єктивну ситуацію на ринку.

прямий довготерміновий доступ до покладів нафти та газу залишається стратегічним завданням урядів країн-споживачів та БНП.

У свою чергу уряди країн, що володіють енергетичними ресурсами, мають можливість впливати і впливають нас світові економічні та політичні процеси, а різкі зміни цін на нафту та газ спричиняють відповідні зміни у валютних курсах, котируваннях цінних паперів, цінах товарів і послуг та ін.

Аналіз енергетичного балансу світу свідчить про те, що вуглеводневі ресурси продовжують домінувати у ньому. У 2018 році нафтою та газом було забезпечено приблизно 55% енергетичних потреб світу (рис. 18.1). При цьому варто зазначити, що споживання нафти та газу зростає як в розвинених країнах, так і країнах, що розвиваються.



**Рис. 18.1. Структура світового споживання енергетичних ресурсів у 2018 р.**

Джерело: Побудовано автором на основі [18].

Важливим фактором розвитку індустрії є те, що попит на нафту та газ в якості сировини для хімічної промисловості демонструє зростання, що може виступити компенсуючим фактору при можливих змінах у попиті на вуглеводні в якості енергетичної сировини у майбутньому<sup>2</sup>. Так нафтохімічна ланка забезпечуватиме третину приросту світового попиту на вуглеводні до 2030 р. і майже половину приросту до 2050 року [22]. Таким чином, можна стверджувати, що галузь має внутрішні рушійні сили для майбутнього зростання як в екстенсивному, так і в інтенсивному напрямках (про це далі по тексту).

Про значний масштаб сучасних глобальних операцій у нафтогазовій промисловості та її вплив на світову економіку свідчать фінансові показники. Так загальний обсяг виручки ланки пошуку та видобутку<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Наприклад скорочення попиту на легкі дистилати нафти (бензин та дизельне паливо) в результаті переходу на електроавтомобілії. При цьому окремим питанням для подальшого дослідження виступає використання газу і нафти в електроенергогенерації в контексті зростання споживання електроенергії.

<sup>3</sup> Діяльність компаній в ланці пошуку та видобутку генерує найбільшу вартість

глобального ланцюга створення вартості індустрії склав 2 трлн. дол. США у 2017 р., що становить ~2-3% світового ВВП<sup>4</sup>. [24]. При цьому рушійною силою розвитку нафтогазової галузі були і залишаються багатонаціональні підприємства.

Варто зазначити, що міжнародний характер галузі сформувався фактично одразу після її утворення наприкінці XIX століття. Міжнародний характер мереж нафтогазових БНП, обумовлений нерівномірністю географічного розподілу покладів сировини, а також досить часто їх віддаленістю від ринків збуту, що лягло в основу утворення міжнародних виробничих, логістичних та збутових мереж компаній. Збільшення кількості середніх за розміром нафтогазових компаній та спрощення доступу до технологій в усіх ланках ланцюга створення вартості (шляхом використання контрактних операцій сервісних компаній), лібералізація країнами-власниками ресурсів доступу до покладів сировини, використання цифрових технологій – все вищеперераховане істотно впливає на розвиток індустрії та формує її сучасну структуру, у якій все більшої ролі набуває мережевий ефект<sup>5</sup>.

## **Особливості сучасної структура світової нафтогазової галузі**

Аналізуючи структуру глобальної нафтогазової індустрії можна стверджувати, що на даний момент її ядром залишаються великі багатонаціональні підприємства: національні нафтогазові компанії (ННК), міжнародні нафтогазові компанії (МНК), незалежні МНК, а також спеціалізовані міжнародні та національні сервісні нафтогазові компанії [3, с. 108]. В той же час як зазначалося вище, зростає кількість середніх за розміром незалежних МНК, а відкритий доступ до технологій, ринків збуту та окремих родовищ виводить їх на роль важливих елементів мережі, що можуть оперативнo компенсувати незначні локальні коливання попиту.

---

~ 77% [3, с. 120], цим пояснюється значна увага до вивчення особливостей даного сегменту та його значущість для нафтогазових БНП.

<sup>4</sup> В залежності від методології розрахунку.

<sup>5</sup> Мережевий ефект виникає у випадку, коли корисність, яку споживач (у випадку галузі – актор галузі) отримує від певного товару/послуги/інформації, залежить від кількості інших споживачів даного товару/послуги/інформації, які також його споживають [17].

Мережевий ефект у нафтогазовій індустрії проявляється у наступних сферах: створення знань та формування досвіду і подальше їх практичне використання; функціонування біржового та позабіржового ринку нафти (в меншій мірі газу); процес ціноутворення; впровадження інформаційних технологій в усіх ланках ланцюга створення вартості індустрії; інвестиційна діяльність та ін.

Національна нафтогазова компанія (ННК) – нафтогазова компанія, яка повністю або частково знаходиться у державній власності. Прикладами ННК є Lukoil, Gazprom та Rosneft (Російська Федерація), PetroChina та Sinopec (КНР), Petrobras (Бразилія), Saudi Aramco (Саудівська Аравія), Kuwait Petroleum Corporation (Кувейт), Petronas (Малайзія), Equinor ASA (колишня Statoil) (Норвегія) та ін.

Існує два типи ННК: внутрішньо-орієнтовані контролюють значні запаси вуглеводнів всередині країни та практично повністю знаходяться в державній власності (наприклад компанії таких країн як Саудівська Аравія, Кувейт, Мексика) (табл. 18.1); зовнішньо-орієнтовані – основним видом діяльності компаній даного типу є пошук та видобуток вуглеводнів як всередині країни, так і закордоном за всебічної підтримки національного уряду (можуть виконувати непрофільні функції, наприклад, реалізовувати програми соціального розвитку, забезпечувати внутрішній ринок сировиною та продуктами переробки на пільгових умовах та ін.) (наприклад компанії Малайзії, КНР, Росії). За формою власності ННК поділяються на: державні (100% державна власність) і ПСУ (підприємства спонсором яких є уряд). Засновані в формі державно-приватного партнерства, дані компанії працюють автономно або напівавтономно від уряду країни [3, с. 21].

*Таблиця 18.1*

**Частка загального національного виробництва під контролем ННК  
(2011– 2017 рр.)**

Великі національні виробники (>500 000 барелів на добу)	82%
Середні та малі національні виробники (<500 000 барелів на добу)	28%

Джерело: складено автором на основі даних [23].

Згідно з методологією Міжнародного валютного фонду, країна є залежною від нафти, якщо більше 20% її державних доходів надходять з нафтогазового сектору. На даний момент у світі налічується як мінімум 25 таких країн, економіка яких залежить від ННК [19]. Попри прибутковість і суттєвий вплив на індустрію, ННК досить часто характеризуються значним рівнем заборгованості (10-20% від ВВП держави), а також недостатньо прозорою фінансовою звітністю [20].

Такі національні виробники, як Saudi Aramco (Саудівська Аравія), PDVSA (Венесуела), KPC (Кувейт), Pemex (Мексика) та Basra Oil Company (Ірак) користуються монопольним статусом, а також низкою переваг у своїх країнах. Компанії з меншою часткою на ринку зазвичай утворюють партнерства з МНК (Chad's Société des Hydrocarbures Tchadien (Чад), SOCAR (Азербайджан), Société Nationale des Pétroles du Congo (Республіка Конго), або підпадають під конкурентний тиск з боку інших національних

компаній, наприклад, KazMunayGas» (Казахстан) та Pertamina (Індонезія).

Через значну залежність економіки від коливань цін на нафту та газ, деякі країни розглядають можливість часткової приватизації або виходу ННК на біржу для залучення додаткового капіталу та знаходження альтернативних джерел фінансування [13].

Найбільш яскравим прикладом, який на даний момент ілюструє дану тезу є підготовка до процедури IPO компанії Saudi Aramco в рамках якої очікується залучення 1,5-2 трлн. дол. США. Для того щоб підвищити зацікавленість інвесторів було оголошено суму очікуваних щорічних дивідендів у розмірі 75 млрд. дол. США, при одночасному згортанні планів глобальної експансії компанії з метою збільшення грошових потоків. До міжнародних проектів, які підпали під скорочення, відносяться окремі проекти розробки газових родовищ закордоном, проекти з розбудови нафтопереробних потужностей у Південно-Східній Азії та Південній Африці, а також національний проект перетворення сирової нафти на хімічну сировину спільно з хімічною групою SABIC<sup>6</sup>. В той же час окремі проекти прямого іноземного інвестування, залишаються, включаючи придбання частки у нафтопереробному та хімічному бізнесі Reliance Industries (Індія), плани розширення діяльності Motiva Enterprises (дочірня компанія Saudi Aramco у США) та створення спільного підприємство з китайським конгломератом Norinco [32].

Іншою групою компаній, що формують структуру світової нафтогазової індустрії є міжнародні нафтогазові компанії – вертикально-інтегрована компанія, яка функціонує в різних країнах та діяльність якої охоплює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування, зберігання та переробки нафти і газу, постачання продукції споживачам. Дані компанії мають на меті отримання доступу до вуглеводневих ресурсів незалежно від їх виду і розташування, а також до ринків збуту вуглеводнів та продуктів їх переробки. Компанії даного типу мають доступ до передових технологій і активно їх використовують, диверсифікуючи свої ризики. Стратегії МНК і готовність брати участь в ризикованих проектах істотно залежать від складу активів і їх географічного розподілу. Одними з найбільших та найвідоміших МНК є Royal Dutch/Shell, Exxon Mobil, BP та Chevron [3, с. 25].

Нафтогазові сервісні компанії – компанії, які надають послуги та обладнання нафтогазовим компаніям, проте не виробляють продукцію з нафти та газу. (Schlumberger, Halliburton, BHGE<sup>7</sup>, Transocean, Mitsui та ін.).

---

<sup>6</sup> 70% акцій SABIC належать Saudi Aramco [36].

<sup>7</sup> BHGE – «Baker Hughes, a GE company» – компанія утворена у 2017 році шляхом злиття Baker Hughes Incorporated та нафтогазового підрозділу General Electric (GE Oil and Gas). Варто зазначити, що до вищезгаданого злиття відбувалися переговори, щодо злиття між Halliburton та Baker Hughes, але у 2016 попередню угоду

Послугами даних компаній користуються всі актори галузі, при цьому останньою тенденцією у формуванні інституціональної структури індустрії є створення національних сервісних нафтогазових компаній [3, с. 223]. Нафтогазові сервісні компанії зазвичай мають визначену спеціалізацію: геофізичні компанії, бурові компанії, компанії з обслуговування нафтопромислового обладнання, транспортні, охоронні та інші підприємства. Важливим є той факт, що роль нафтогазових сервісних компаній постійно зростає в умовах підвищення технологічного рівня галузі. Фактично сервісні компанії утворюють глобальну мережу підтримки операцій усіх інших акторів галузі. Цінність цієї мережі для кожної окремої компанії залежить від її операцій, розміру, розосередженості глобальних проєктів, а також рівня власного технологічного розвитку, досвіду та знань.

Незалежні міжнародні нафтогазові компанії – компанії, які досить рідко є вертикально-інтегрованими, а здійснюють діяльність в межах окремого сектору галузі.

В міжнародному експертному середовищі нафтогазова галузь розглядається з позиції поділу на три основні сектори в залежності від операцій – англ. Upstream, Midstream та Downstream (табл. 18.2). У концентрованому вигляді вони відображають ланцюг створення вартості індустрії. Також необхідно зазначити, що системоутворюючі компанії галузі працюють в усіх секторах (є вертикально-інтегрованими), володіють найширшими компетенціями та власними виробничими, транспортними, дистрибуційними, сервісними мережами та мережею створення знань.

Враховуючи те, що найбільшими компаніями нафтогазової індустрії є ННК та МНК вважаємо за доцільне навести результати їх порівняльного аналізу (табл. 18.3).

Тенденцією останнього періоду є те, що до ННК висувається все більше вимог до фінансових результатів діяльності збоку урядів країн, що робить їх стратегічну і тактичну поведінку все більш схожою на поведінку МНК. Також зростає увага ННК до світового ринку, що стимулює поступову інтернаціоналізацію їх операцій. В свою чергу МНК активізують діяльність у сфері НДДКР. Також важливим є те, що як ННК так і МНК розширюють свою співпрацю з сервісними компаніями та посилюють проєктну взаємодію між собою. Таким чином можна зробити висновок про те, що мережева взаємодія між основними акторами індустрії посилюється, що формує залежності різного рівня, але при цьому в певній мірі забезпечує і гнучкість для компаній через прямий або непрямої доступ до інших учасників мережі.



Таблиця 18.2

Основні сектори нафтогазової індустрії

	<b>Upstream (E&amp;P)</b>	<b>Midstream</b>	<b>Downstream</b>
<b>Опис виду діяльності</b>	Пошук потенційних підземних або підводних родовищ нафти і газу; буріння розвідувальних свердловин; подальше буріння промислових свердловин та їх експлуатація; підйом сирих вуглеводнів на поверхню;	Основна мета – поєднання учасників секторів «upstream» і «downstream». Діяльність охоплює транспортування та зберігання нафти, газу та продуктів їх переробки.	Переробка сирої нафти і газу, а також продаж та дистрибуцію природного газу і продуктів, отриманих з сирої нафти: зріджений нафтовий газ (ЗНГ), бензин, авіаційне паливо, дизельне паливо та інші рідкі палива, бітум, нафтовий кокс та ін.
<b>Види компаній</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ННК;</li> <li>• МНК;</li> <li>• Незалежні МНК;</li> <li>• Нафтогазові сервісні компанії;</li> <li>• Компанії, що займаються виробництвом обладнання для видобутку, компанії-власники морських бурових платформ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Транспортні та логістичні компанії;</li> <li>• Оператори трубопроводів;</li> <li>• Термінали (нафтоналивні та СПГ-);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нафтопереробні (нафтохімічні заводи);</li> <li>• Мережі з розподілу кінцевих продуктів переробки нафти та їхнього продажу;</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі даних [5; 6; 3, с. 120; 30].

Таблиця 18.3

## Порівняльний аналіз основних видів БНП нафтогазової індустрії

	ННК	МНК
<b>Мета діяльності</b>	Отримання прибутку, захист національних інтересів;	Отримання прибутку
<b>Фінансування</b>	Державне фінансування, доступ до світового ринку капіталу;	Доступ до ліквідних фондових ринків, банківського кредитування;
<b>Основні ринки</b>	Для країн з достатнім обсягом запасів нафти та газу національний ринок має перевагу, також орієнтація на зарубіжні ринки; Для країн з недостатнім обсягом ресурсів: національний ринок і зарубіжні ринки, які мають стратегічне значення;	Орієнтація на глобальний ринок;
<b>Витрати на НДДКР</b>	Активне залучення ресурсів у проведення досліджень, розвиток інновацій; Збільшення бюджету НДДКР;	Нижчий обсяг витрат на НДДКР, Контрактні відносини з сервісними компаніями;
<b>Основний фокус співпраці</b>	МНК, незалежні МНК, нафтогазові сервісні компанії;	Уряди країн, ННК, інші МНК та нафтогазові сервісні компанії;
<b>Стратегічні пріоритети</b>	Доступ до технологій; Доступ до ринків збуту; Підвищення операційної ефективності; Економічний розвиток країни (інвестиції в інфраструктуру, субсидування внутрішнього споживання, забезпечення зайнятості, забезпечення енергетичної безпеки та ін.); Вертикальна інтеграція; Диверсифікація ризиків;	Доступ до покладів сировини; Збільшення вартості (капіталізації) компанії; Отримання пільгового режиму оподаткування, користування надрама та ін.; Диверсифікація ризиків;

Джерело: побудовано автором на основі [3, с. 139; 11].

## Реконфігурація ринкових сил

Останні 5 років для світової нафтогазової галузі характеризуються ціновою нестабільністю (табл. 18.4), швидкими технологічними змінами, зростанням геополітичних ризиків, переглядом інвестиційних планів, активним розвитком підгалузі скрапленого природного газу (СПГ). Падіння цін у 2013 році передувало кільком рокам надлишкової пропозиції нафти та газу. Ціни на нафту, які у 2016 році перебували на рівні 40 дол. США за барель, досягали позначки вище 75 дол. США за барель восени 2018 року. Протягом 2018 року ціни на нафту були досить волатильними, коливаючись у межах 50-85 дол. США за барель. Поступовому підвищенню цін на нафту сприяло укладення угоди про обмеження видобутку країнами ОПЕК, яке набрало чинності у першій половині 2017 року. Ціни також підтримало збільшення глобального попиту на нафту та газ.

Таблиця 18.4

### Основні коливання цін на нафту у XXI ст. (дол. США за барель)

		Середня ціна	Мінімальна ціна	Максимальна ціна
1	Початок XXI ст.	25.98	\$23.91	37.22
2	2007	72.34	\$50.51	99.16
3	2008	99.67	\$30.28	145.31
4	2009	61.95	\$34.03	81.03
5	2011	94.88	\$75.40	113.39
6	2013	97.98	\$86.65	110.62
7	2016	43.58	\$26.21	54.06
8	2017	50.84	\$42.53	60.42
9	2018	64.90	\$42.53	76.41
10	2019	57.55	\$46.54	66.30

Джерело: складено автором на основі [15].

Станом на 2019 рік нафтогазова галузь перейшла у фазу відновлення [15]. На даний момент темпи зростання промисловості є відносно високими, збільшення видобутку сприяє більш активному функціонуванню інших секторів індустрії. Останні галузеві дослідження свідчать про те, що у 2019-2020 рр. нафтогазові компанії очікують збільшення капітальних та операційних витрат. [35]. В той же час зросли і геополітичні ризики, зокрема: громадянські конфлікти у Венесуелі та Еквадорі, політичне напруження навколо Ірану, атаки на нафтогазові об'єкти Саудівської Аравії, – створюють нові загрози для світового нафтогазового ринку [26].

Розвиток відновлювальної енергетики є додатковим викликом для

нафтогазової індустрії, оскільки кількість держав, які акцентують увагу на екологічному законодавстві, зростає. Слід зазначити, що на даний момент майбутнє відновлювальних джерел енергії визначається на рівні стратегій і політики країн. І хоча їх вартість суттєво знизилась, вони у більшій мірі не можуть конкурувати з традиційними джерелами енергії, враховуючи масштаби і складність енергетичної системи, що обслуговує світову економіку [6, с. 486]. Також вважаємо за доцільне наголосити на тому, що попит на продукцію нафтогазової галузі має висхідний тренд про зазначалося вище, а розвиток відновлювальних джерел логічно є доповнюючим та підтримуючим елементом енергетичних систем.

Впродовж XX та початку XXI століть під впливом змін попиту та цін, змін у структурі споживання, чергування політик ресурсного націоналізму та лібералізації доступу до покладів сировини, розширення географії видобутку та ін., – роль, вплив, стратегії та взаємовідносини основних акторів ринку неодноразово змінювались.

У період 1940–1970х рр. так звані «Сім сестер» займали провідні позиції в галузі<sup>8</sup>. У 1990-х роках відбулася консолідація індустрії: число найбільших компаній скоротилося до чотирьох, при чому вони виробляли приблизно 10% світової нафти та газу, маючи під контролем 3% розвіданих резервів вуглеводнів планети. Попри те, що з плином часу розподіл сил в нафтогазовій промисловості значно змінився, у 2007 р. з'явилася думка про утворення групи «Нових семи сестер», яка включала в себе найбільш впливові національні нафтогазові компанії, такі як Saudi Aramco (Саудівська Аравія), Gazprom (Російська Федерація), CNPC (КНР), NIOC (Іран), PDVSA (Венесуела), Petrobras (Бразилія), та Petronas (Малайзія) [21]. Перераховані вище компанії володіли більше 1/3 розвіданих запасів нафти та газу, частка їх продукції складала майже 1/3 на глобальному ринку. Основною ж відмінністю від попередніх найвпливовіших нафтогазових БНП стало переважання державної власності у структурі капіталу.

Таким чином, до 1970-х років МНК займали провідні позиції у всіх сегментах нафтогазової галузі, а ННК контролювали лише 10% світових запасів нафти та газу. Однією з репрезентативних рис сучасного етапу є те, що на даний момент ННК контролюють більше 90% запасів [25]. Станом на 2017 рік, загальний обсяг активів 10 найбільших ННК становив 2,51 трлн. дол. США, у той час як 10 найбільших МНК володіли активами в обсязі 1,95 трлн. дол. США [33].

Saudi Aramco виробляє 60% нафти від обсягу найбільших МНК, а три найбільші ННК виробляють більше чверті вуглеводнів у світі. [11]. Проаналізувавши перелік найбільших БНП у світовій нафтогазовій галузі за

---

<sup>8</sup> «Сім сестер» – сім нафтогазових компаній: British Petroleum, Exxon, Gulf Oil, Mobil, Royal Dutch Shell, Chevron і Texaco, що контролювали приблизно 85% світових запасів нафти.

обсягом річної виручки (2018 р.), можна зробити висновок про те, що передові позиції в індустрії на даний момент займають ННК (табл. 18.5).

Таблиця 18.5

**10 найбільших БНП в нафтогазовій індустрії  
за обсягом річної виручки, 2018 р. (млрд. дол. США)**

		Виручка	Форма власності	Держава	Чистий дохід
1	Sinopec	377	Державна	КНР	9.1
2	Saudi Aramco	355.9	Державна	Саудівська Аравія	111.1
3	China National Petroleum Corporation	324	Державна	КНР	5.4
4	Royal Dutch Shell	322	Публічна компанія з обмеженою відповідальністю	Сполучене Королівство-Нідерланди	23.9
5	BP	303.7	Публічна компанія з обмеженою відповідальністю	Сполучене Королівство	9.58
6	ExxonMobil	241	Публічна компанія	США	20.84
7	Total	156	Публічна компанія	Франція	13.6
8	Valero	117	Публічна компанія	США	4.1
9	Gazprom	112	Публічна компанія	Російська Федерація	5.8
10	Phillips 66	111	Публічна компанія	США	5.106

Джерело: складено автором на основі [27].

## Особливості процесу ціноутворення

Важливим є той факт, що нафта в сучасних умовах перестала бути тільки фізичним сировинним товаром. Фінансиалізація нафти («паперові барелі» у вигляді ф'ючерсів та інших деривативів) перетворила її у повноцінний фінансовий актив, чому у значній мірі сприяв розвиток технологій. Стандартизація торгівлі нафтою шляхом використання бенчмаркінгу<sup>9</sup> значно спростила експорт, збільшила обсяги торгівлі та лягла

<sup>9</sup> Всього на світовому ринку торгується понад 10 загальноновизнаних сортів

в основу сучасної системи ціноутворення.

Насьогодні світовий ринок нафти по суті є глобальним аукціоном, де виграє той, хто запропонує найвищу ціну. Іноді учасник, який виграє торги, здійснює фізичну поставку з подальшою переробкою сировини. В інших випадках це суто спекулятивна діяльність націлена на отримання маржинального доходу. Як результат, світовий ринок нафти формують виробники (БНП), трейдери, спекулянти, уряди країн, та кінцеві споживачі.

Ціна сирової нафти є результатом тисяч транзакцій, що відбуваються одночасно в усьому світі на всіх рівнях ланцюга вартості, що підкреслює мережевий характер взаємодії у процесі ціноутворення [23; 6, с. 389-390].

## **Інвестиційна діяльність БНП у світовій нафтогазовій індустрії**

Після падіння цін у 2013-2014 роках тактична увага БНП була зосереджена на: максимізації виручки з поточних проектів; інвестиціях brownfield<sup>10</sup>, які зросли з менш ніж 60% у 2016 р. до 67% у 2018 р.; оптимізації витрат; концентрації уваги на розвитку проектів, які можуть бути швидко реалізовані (зокрема проекти в індустрії сланцевого газу). Провадження більш складних нових інвестиційних проектів (глибоководний видобуток, проекти в Арктиці та ін.) було відкладено до відновлення їх конкурентоспроможності (цінової стабілізації) [37]. Репрезентативним є те, що у 2018 році нафтогазонафтова індустрія залучила менше інвестицій, ніж інші підгалузі енергетичного сектору світової економіки [18].

Основним напрямом інвестицій у галузі залишаються традиційні нафтогазові проекти [7], однак протягом останніх 3 років їх обсяг дещо зменшився, частка шельфових проектів скоротилась на 10% у 2016–2018, водночас частка сланцевих проектів стрімко зросла до 26% у обсязі сукупних галузевих інвестицій у 2018 році. В цілому зростає інвестиційна привабливість проектів, що характеризуються меншими капітальними витратами, більш коротким проміжком часу між запуском проекту та видобутком першої нафти та газу, стандартизованістю планів та технологій.

Незважаючи на волатильність цін, очевидним є той факт, що глобальна нафтогазова індустрія здатна витримати ринкову нестабільність та доволі низькі ціни на нафту та газ і збільшити інвестиції у нові проекти. Основними викликами для БНП на даному етапі є збереження конкурентоспроможності,

---

нафти. Стандартом для цін служать нафти сортів WTI і Light Sweet (для західної півкулі і взагалі орієнтиром для інших сортів нафти), а також Brent (для ринків Європи і країн ОПЕК) [9].

<sup>10</sup> Інвестиції brownfield – вид прямих іноземних інвестицій (інвестиційна стратегія), коли компанія або державна установа купує або орендує існуючі виробничі потужності для початку нової виробничої діяльності.

оптимізація систем виробництва, підвищення ефективності виробничих процесів, дотримання екологічних стандартів [34].

## Цифровізація операцій нафтогазових БНП

З поступовим відновленням галузі, перед нафтогазовими компаніями постає ряд нових викликів, які, у свою чергу, вимагають нових рішень. Використання БНП сучасних технологій, штучного інтелекту та цифровізації індустрії створюють можливості для підвищення екологічності процесів виробничого циклу, їх автоматизації та оптимізації, дозволяють зменшити рівень ризиків і витрат, більш раціонально використовувати розвідані поклади ресурсів, підвищити рівень безпеки та продуктивності.

Згідно з опитуванням, проведеним компанією «DNV GL», у 2019 році: 70% представників нафтогазової галузі планують підтримувати на тому ж рівні або підвищувати обсяг капітальних витрат; а 60% очікують збільшення витрат на цифровізацію компаній; 36% витрат на НДДКР (табл. 18.6). Основними напрямками цифровізації нафтогазової галузі є обробка даних, а саме розробка хмаринних додатків, платформ даних, систем для поширення інформації, застосування датчиків і сенсорів для збору інформації, створення віртуальних мап родовищ. 51% респондентів зазначили, що працюватимуть над питанням декарбонізації виробничих процесів [19]. Також очікується, що вартість штучного інтелекту в нафтогазовій індустрії досягне 2,85 млрд. дол. США до 2022 року [10].

*Таблиця 18.6*

### Основні напрями інвестицій в НДДКР у нафтогазовій індустрії (2018)

Напрямок	% респондентів, які визначили цей напрямок пріоритетом
Цифровізація	37
Кібербезпека	36
Розробка глибинних родовищ	29
Трубопроводи	24
Новітнє обладнання	20
Підвищення нафтовіддачі	19
«Розумне» зменшення викидів	16
Плаваючі заводи з виробництва СПГ	16
Збереження енергії («energy storage»)	12
Технологія «Power-to-Gas»	12

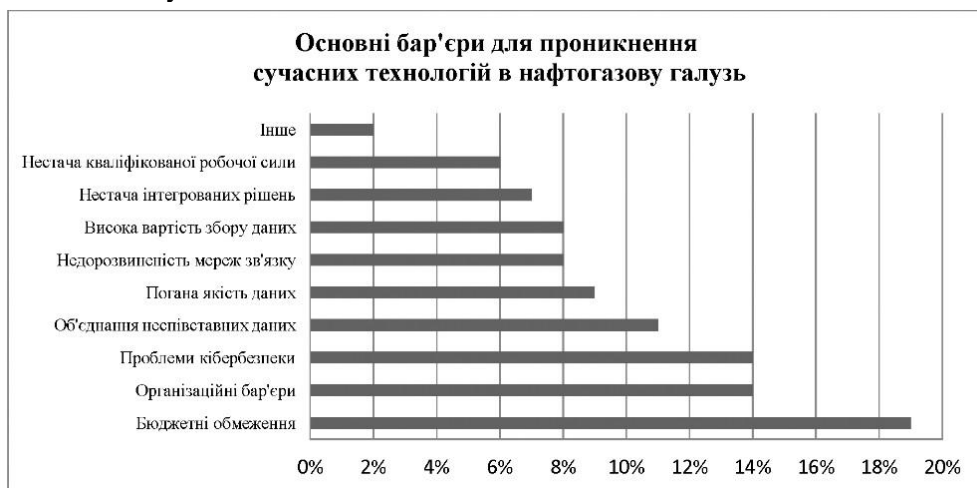
Примітки:

1. Джерело: побудовано автором на основі [16].
2. Power-to-Gas – новий спосіб збереження енергії отриманої з енергії вітру і

фотоелектричних систем. Розроблена технологія дозволяє виробляти метан високої чистоти для подальшого закачування в газотранспортні мережі [31]. Технологія цікава тим, що навіть на перешому етапі (генерації водню) її можна комерціалізувати в контексті розвитку технологій водневої економіки.

Штучний інтелект може широко використовуватися в усіх ланках ланцюга створення вартості нафтогазової галузі, – від проведення розвідувальних робіт, планування та прогнозування, – до видобутку, транспортування, зберігання, переробки нафти та газу та подальшого збуту продуктів переробки. В цілому цифровізація галузі підвищує ефективність капіталовкладень, знижує вартість видобутку нафти та газу, скорочує операційні витрати.

Вважаємо за доцільне наголосити на тому, що не зважаючи на активне використання новітніх технологій та розробок багатонаціональними підприємствами, рівень їх проникнення у галузь на даний момент не є достатньо глибоким, через ряд бар'єрів (рис. 18.2). Серед основних можна виділити бюджетні обмеження (враховуючи волатильність цін), організаційні бар'єри пов'язані зі складністю процесів та розмірами компаній, а також проблеми кібербезпеки, усвідомлюючи стратегічне значення галузі.



**Рис. 18.2. Основні бар'єри для проникнення сучасних технологій в нафтогазову галузь.**

Джерело: побудовано автором на основі [28].

Заслуговує уваги, що у 2008–2017 рр. інвестиції вертикально-інтегрованих БНП (корпоративний венчурний капітал) становили більше  $\frac{3}{4}$  загального обсягу; вертикально-інтегровані компанії зазвичай мають менший обсяг витрат на НДДКР, ніж нафтогазові сервісні компанії, проте більш активно здійснюють капіталовкладення, інвестуючи в технології,



використання яких зменшує операційні витрати [29].

Суттєвий вплив впровадження нових технологій здійснює і на торгівлю енергоресурсами. У нафтогазовій індустрії триває активне впровадження смарт-контрактів та технології блокчейн. Наприклад, зараз технологія блокчейн вже використовується у газовому трейдингу, включаючи торгівлю малотоннажним СПГ. Цей інноваційний підхід дозволяє збільшити ефективність продажів, знизити витрати і швидко реагувати на зміну кон'юнктури в умовах спотового ринку, про що писалося раніше.

В якості прикладу можна навести компанії Equinor, Royal Dutch Shell та Chevron, які активно проводять експерименти з впровадження цифрових технологій з метою оптимізації витрат, захисту дивідендів і збереження інфраструктури. Так, BP, Shell, Equinor, група великих нафтових трейдерів і європейських банків створили консорціум з впровадження блокчейн-технологій в операції з нафтою на спотовому ринку (обумовлюється тим, що поки танкерна партія нафти прямує до кінцевого споживача, вона може тричі поміняти власника) [5].

Вищеперераховане свідчить про те, що незважаючи на велику кількість факторів, що впливають на рівень ентропії в індустрії, – світова нафтогазова галузь, як один з базових секторів світової економіки, розвивається динамічно, підвищуючи свою ефективність шляхом впровадження нових технологій у всіх ланках ланцюга створення вартості, досягаючи позитивного мережевого ефекту.

## Список використаних джерел

1. Нафтогаз України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/3A25D65C2606A6C9C22570D800318869>.

2. Нетрадиційна нафта. [Електронний ресурс] // Кафедра гідрології, харківський національний університет імені В.Н. Каразіна – Режим доступу до ресурсу: <http://hydrogeology.univer.kharkov.ua/wp-content/uploads/2019/03/Лекц.Нетр.pdf>.

3. Підчоса О. В. Особливості сучасного етапу транснаціоналізації світової нафтогазової галузі : монографія / О.В. Підчоса. – Запоріжжя : ТОВ НВК «Інтер-М», 2015. – 264 с.

4. Безопасная цифровизация нефтегазовой отрасли вместе с Getac. [Електронний ресурс] // Neftegaz.RU. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://neftegaz.ru/science/Oborudovanie-uslugi-materialy/331424-bezopasnaya-tsifrovizatsiya-neftegazovoy-otrasli-vmeste-s-getac/>.

5. Глобальные и локальные рынки нефти, газа и нефтепродуктов. [Электронный ресурс] // Нефтегаз 2 (9). – 2018. – Режим доступа до ресурсу: [https://www.neftegaz-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/neftegaz/doc\\_2018/Neftegaz\\_Digest\\_2018.02.pdf](https://www.neftegaz-expo.ru/common/img/uploaded/exhibitions/neftegaz/doc_2018/Neftegaz_Digest_2018.02.pdf).

6. Ергин Д. В поисках энергии: ресурсные войны, новые технологии и будущее энергетики / Дениел Ергин ; Пер. с англ. – М.: – Альпина Паблишер, 2017. – 720 с.

7. Мастепанов А., Арктика в системе приоритетов мирового развития нефтегазовой отрасли в условиях низких цен на энергоресурсы. [Электронный ресурс] / А.М. Мастепанов // Научно-технический сборник · Вести газовой науки. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.vestigas.ru/sites/default/files/attachments/vgn-4-32-2017-004-014.pdf>.

8. Мир нефти. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://vseonefti.ru/etc/mir-nefti.html>.

9. Сорта нефти. Маркерный стандарт, бенчмарк [Электронный ресурс] // Neftegaz.RU – Режим доступа до ресурсу: <https://neftegaz.ru/tech-library/energoresursy-toplivo/142128-sorta-nefti-markernyy-standart-benchmark/>.

10. Alnuaim S. The Role of R&D in Energy Sustainability: Global Oil and Gas Supply Security and Future Energy Mix. [Электронный ресурс] / Sami Alnuaim // Journal of Petroleum Technology. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.spe.org/en/jpt/jpt-article-detail/?art=4979>.

11. Are national oil companies the new international oil companies? [Электронный ресурс] // KPMG. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/08/are-national-oil-companies-the-new-international-oil-companies.pdf>.

12. Baker Hughes Company. [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.bhge.com/our-company>.

13. Brogan A. Why national oil companies need to transform. [Электронный ресурс] / Andy Brogan. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: [https://www.ey.com/en\\_gl/oil-gas/why-national-oil-companies-need-to-transform](https://www.ey.com/en_gl/oil-gas/why-national-oil-companies-need-to-transform).

14. Cimilluca D. GE to Combine Oil and Gas Business With Baker Hughes. [Электронный ресурс] / D. Cimilluca, M. Dana, B. David // The Wall Street Journal. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.wsj.com/articles/ge-to-combine-oil-and-gas-business-with-baker-hughes-1477908407>.

15. Crude Oil Prices - 70 Year Historical Chart. [Электронный ресурс] // Macrotrends – Режим доступа до ресурсу: <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart> ; <https://www.macrotrends.net/2478/natural-gas-prices-historical-chart>.

16. Damer D. Is AI the next revolution for the oil and gas industry? [Электронный ресурс] / Dave Damer // Oil & Gas iQ. – 2019. – Режим доступа

до ресурсу: <https://www.oilandgasiq.com/strategy-management-and-information/news/is-ai-the-next-revolution-for-the-oil-and-gas-industry>.

17. European Central Bank. Oil market structure, network effects and the choice of currency for oil invoicing. [Електронний ресурс] / European Central Bank // Occasional paper series. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scrops/ecbocp77.pdf?523e8d70240416b08fcbc57bb747afba>.

18. Global energy investment stabilized in 2018, but concerns growing. [Електронний ресурс] // AEN Staff. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://energi.media/news/global-energy-investment-stabilized-in-2018-but-concerns-growing/>.

19. Greater investment expected to fuel oil and gas industry growth in 2019, but signs of old spending habits may be resurfacing. [Електронний ресурс] // DNV GL. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.dnvgl.com/news/greater-investment-expected-to-fuel-oil-and-gas-industry-growth-in-2019-but-signs-of-old-spending-habits-may-be-resurfacing-137666>.

20. Heller P. Massive and Misunderstood: Data-Driven Insights into National Oil Companies. [Електронний ресурс] / P. Heller, D. Mihalyi // The Natural Resource Governance Institute. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nationaloilcompanydata.org/api/publications/content/BWEOxwl3qpbPk5RkZmWr3g5TEvNgLD4LD21foHP.pdf>.

21. Hoyos C. The new Seven Sisters: oil and gas giants dwarf western rivals. [Електронний ресурс] / Carola Hoyos // Financial Times. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ft.com/cms/s/471ae1b8-d001-11db-94cb-000b5df10621.html>.

22. IEA. Petrochemicals set to be the largest driver of world oil demand, latest IEA analysis finds. [Електронний ресурс] / IEA. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iea.org/newsroom/news/2018/october/petrochemicals-set-to-be-the-largest-driver-of-world-oil-demand-latest-iea-analy.html>.

23. Inkpen A., Moffett M. The global oil & gas industry: management, strategy & finance. Tulsa: – PennWell Books, 2011. – 581 p.

24. Investopedia. What percentage of the global economy consists of the oil and gas drilling sector? [Електронний ресурс] / Investopedia. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/030915/what-percentage-global-economy-comprised-oil-gas-drilling-sector.asp>.

25. Leis J. National oil companies reshape the playing field. [Електронний ресурс] / J. Leis, J. McCreery, J. Gay // Bain&Company. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bain.com/insights/national-oil-companies-reshape-the-playing-field/>.

26. Muspratt A. Introduction to Oil and Gas Industry. [Електронний ресурс] / Adam Muspratt // Oil & Gas iQ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.oilandgasiq.com/strategy-management-and-information/articles/oil-gas-industry-an-introduction>.

27. Muspratt A. The Top 10 Oil & Gas Companies in the World: 2019. [Електронний ресурс] / Adam Muspratt // Oil & Gas iQ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.oilandgasiq.com/strategy-management-and-information/articles/oil-and-gas-companies>.

28. Oil and Gas. [Електронний ресурс] // KPMG – Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg/xx/en/home/industries/energy/oil-gas.html>.

29. Oil And Gas Corporates Are Investing In Clean Tech, Analytics, And The Internet Of Things. [Електронний ресурс] // CBInsights. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cbinsights.com/research/oil-gas-corporate-venture-capital-investment/>.

30. Oil and Gas Industry Overview. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.schedulereader.com/blog/oil-and-gas-industry-overview>.

31. Power-To-Gas. [Електронний ресурс] // ScienceDirect – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/power-to-gas>.

32. Raval A. Saudi Aramco plans \$75bn dividend in IPO push. [Електронний ресурс] / Anjali Raval // Financial Times. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ft.com/content/e3df6b6e-e38b-11e9-9743-db5a370481bc>.

33. The National Oil Company Database. [Електронний ресурс] // The Natural Resource Governance Institute. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/national\\_oil\\_company\\_database.pdf](https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/national_oil_company_database.pdf)

34. The new challenges of the oil & gas industry. [Електронний ресурс] // Veolia. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.veolia.com/en/veolia-group/media/news/the-new-challenges-of-the-oil-and-gas-industry>.

35. The outlook for the oil and gas industry in 2019. [Електронний ресурс] // DNV GL. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://industryoutlook.dnvgl.com/2019/download>.

36. Wald E. The Curious Case Of One Saudi Industrial Giant Buying Another. [Електронний ресурс] / Ellen R. Wald // Forbes. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/ellenwald/2018/07/19/the-curious-case-of-one-saudi-industrial-giant-buying-another/#5c55a7d912c1>.

37. World Energy Investment 2019. [Електронний ресурс] // International Energy Agency. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://webstore.iea.org/world-energy-investment-2019>.

## **ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ**

*Рогач Олександр Ігорович, редактор*

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

*Буркіна Наталя Валеріївна*

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-статистики та економічної кібернетики Донецького національного університету імені Василя Стуса

*Варламова Марія Леонідівна*

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

*Дзюба Павло Валерійович*

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Жиленко Катерина Миколаївна*

кандидат економічних наук, доцент, в. о. завідувача кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

### *Заблоцька Ріта Олександрівна*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Куриляк Віталіна Євгенівна*

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Тернопільського національного економічного університету

### *Орехова Тетяна Вікторівна*

доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної, соціальної роботи та міжнародної співпраці Донецького національного університету імені Василя Стуса, професор кафедри міжнародних економічних відносин

### *Панченко Євген Григорович*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

### *Підчоса Олександр Васильович*

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Поручник Анатолій Михайлович*

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

### *Семененко Тетяна Михайлівна*

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного обліку і аудиту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

### *Сіденко Світлана Володимирівна*

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу Національного авіаційного університету

### *Скавронська Ірина Володимирівна*

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Тернопільського національного економічного університету

### *Стаканов Роман Дмитрович*

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Столярчук Ярослава Михайлівна*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, директор Центру науки та інновацій ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

### *Сохацька Олена Миколаївна*

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Тернопільського національного економічного університету

### *Сохацький Олександр Юрійович*

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин Тернопільського національного економічного університету

### *Філіпенко Антон Сергійович*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового

господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Циганов Сергій Андрійович*

доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Циганова Надія Вікторівна*

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

### *Чугаєв Олексій Анатолійович*

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Шаповал Анастасія Віталіївна*

пошукач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

### *Шкурат Марія Євгенівна*

старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

### *Шнирков Олександр Іванович*

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

### *Якубовський Сергій Олексійович*

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Одеського національного університету імені І. І. Мечникова



# CONTENTS

<b>ABBREVIATIONS</b> .....	7
<b>PREFACE. Multinational Enterprises: Research Agenda</b> ( <i>Oleksandr Rogach</i> ) .....	9
<b>PART I. THEORY AND METHODOLOGY OF MULTINATIONAL ENTERPRISES RESEARCH</b> .....	17
<b>1. Theory of Multinational Enterprises: A Half Century of Development</b> ( <i>Oleksandr Rogach</i> ) .....	19
<b>2. Multinational Enterprise: Contemporary Profile</b> ( <i>Oleksandr Rogach</i> ) .....	39
<b>3. MNE Development Rationale</b> ( <i>Anton Filipenko</i> ) .....	65
<b>PART II. MACRO- AND MICROECONOMIC ANALYSIS OF MNE ACTIVITY</b> .....	81
<b>4. Current Trends of FDI Flows: Regional and Sectoral Issues</b> ( <i>Pavlo Dziuba</i> ) . . . . .	83

---

<b>5. Transformation of MNE Strategic Management</b> <i>(Tetyana Oriekhova, Mariia Varlamova, Mariia Shkurat, Natalia Burkina)</i> . . . . .	109
<b>6. Formation of Cross-Cultural Management Systems in Multinational Enterprises</b> <i>(Yevhen Panchenko)</i> . . . . .	129
<b>7. Polycentrism of MNE Investments Strategies</b> <i>(Anatolii Poruchnyk, Kateryna Zhylenko)</i> . . . . .	145
<b>8. R&amp;D as the Basis for Multinational Enterprises Growth</b> <i>(Serhii Yakubovskii, Anastasiia Shapoval)</i> . . . . .	167
<b>9. Mobility of Labor in Multinational Enterprises</b> <i>(Roman Stakanov)</i> . . . . .	185
<b>10. Impact of Multinational Enterprises on Social and Economic Development of Countries in the Age of Globalization</b> <i>(Svitlana Sidenko)</i> . . . . .	199
<b>11. Investment Activity of Multinational Enterprises and National Economic Power</b> <i>(Oleksii Chugaiev)</i> . . . . .	215
<b>12. Multinational Enterprises in European Union Countries</b> <i>(Oleksandr Shnyrkov)</i> . . . . .	233
<b>PART III. SECTORAL ISSUES OF MULTINATIONAL ENTERPRISES EXPANSION</b> . . . . .	249
<b>13. Multinational Enterprises in International Markets of Services</b> <i>(Rita Zablotska)</i> . . . . .	251
<b>14. Multinational Enterprises in Banking Sector</b> <i>(Serhii Tsyganov, Nadiia Tsyganova)</i> . . . . .	267
<b>15. Internationalization Strategies of Automobile MNE Activity</b> <i>(Yaroslava Stoliarchuk, Tetyana Semenenko)</i> . . . . .	287

---

<b>16. International Cooperation of Multinational Enterprises in the Field of Defense</b> ( <i>Vitalina Kuryliak, Oleksandr Sokhatskii</i> ) . . . .	311
<b>17. Development of MNE in Creative Industries</b> ( <i>Olena Sokhatska, Iryna Skavronska</i> ). . . . .	327
<b>18. MNE in World Oil and Gas Industry: Current State, Network Effects and Development Prospects</b> ( <i>Oleksandr Pidchosa</i> ). . . . .	343
<b>AUTHOR CREDENTIALS</b> . . . . .	361

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**БАГАТОНАЦІОНАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА  
ТА ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

Монографія

*за редакцією*

*Олександра Ігоровича Рогача,  
доктора економічних наук, професора*

Підписано до друку 15.01.2020 р. Формат 60x84 1/32.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 26. Тираж – 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел. / факс 044-425-01-34  
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95  
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 4162 від 21.09.2011 р.