

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГЕЙКО ОЛЕКСАНДР ЛЕОНІДОВИЧ

УДК 339.92

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ВИРОБНИЦТВА В
АГРОХАРЧОВІЙ ІНДУСТРІЇ**

Спеціальність 292 – міжнародні економічні відносин

Подається на здобуття наукового ступеня
доктор філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.Л. Гейко
(підпис)

Науковий керівник: Рогач Олександр Ігорович,
доктор економічних наук, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Гейко О. Л. Екстерналізація міжнародного виробництва в агрохарчовій індустрії – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 292 – міжнародні економічні відносини. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

У дисертаційній роботі узагальнено та поглиблено теоретико-концептуальні підходи до аналізу екстерналізаційних процесів в агрохарчовій індустрії. Здійснено аналіз сучасного стану участі України в глобальних ланцюгах створення вартості та залученість аграрних екстернальних партнерів у виробничих ланцюгах вітчизняних та іноземних БНП.

На основі систематизації та критичного аналізу ранніх досліджень екстерналізаційних процесів, які представлені таких відомих вчених-економістів: теорія ГЛСВ, де Т. Sturgeon та J. Humphrey аналізують типи взаємозв'язків між партнерами і сутність контролю при екстерналізації; пізній варіанти еkleктичної теорії, де Dj. Danning засвідчує важливість екстерналізації та намагається дослідити даний процес через модель OLI; теорія «народжені глобальними» та «нові міжнародні підприємства», дані теорії вказують на екстерналізацію, як на нову ознаку БНП та аналізують причини і наслідки даного явища; теорія нової економічної географії А. Rugman показує, як у кластерах інвестицій БНП співпрацюють із субконтракторами і партнерами; мережева теорія та теорія флагманських БНП за А. Rugman, де аналізують екстерналізацію з позицій стратегічного менеджменту тобто управлінням мережею аутсорсерів або партнерів. Зроблено висновок щодо збагачення і поглиблення теоретичних уявлень про теорії екстерналізації. Було систематизовано усі отримані напрацювання щодо екстернальних процесів та виокремлено їх типи, які було представлено та досліджено в роботі.

Обґрунтовано та систематизовано типи екстернальних партнерств та рівні взаємозв'язків між компанією та екстернальним партнером. Розглянуто досвід

провідних агрохарчових БНП США та екстернальний зв'язок з субконтрактними фермерськими господарствами. Проаналізовано діяльність компаній Cargill та Tyson Foods, які успішно користуються послугами субконтракторів та отримують ряд економічних привілеій від такої діяльності. Вони створюють умови для фермерських субконтракторів в контексті фінансової та технологічної підтримки та встановлюють норми якості на сировинну продукцію, отримуючи потрібний товар в умовлені терміни. Субконтрактори отримують від такої діяльності додаткове фінансування, підвищення кваліфікації та більшу маржу від виробництва сировинної продукції.

Проаналізовано сучасний стан відносин між вітчизняними та міжнародними БНП з екстернальними агровиробниками на території України, взаємозв'язок БНП Nestle та Danon з місцевими аутсорсерами та шлях їх взаємоспівпраці. Компанії впровадили на території України свій міжнародний досвід співпраці з екстернальними партнерами агрохарчової галузі, створивши ряд програм підтримки та розвитку господарств до рівня відповідності якості затребуваних компанією та впровадили екологічний аспект виробництва, який є одним із стратегічних видів діяльності міжнародних компаній. Вітчизняні компанії Kernel та Nibulon такої впроваджують програми підтримки задля залучення до своєї діяльності все більшої кількості екстернальних партнерів, оскільки вони формують більшу частину експортного портфелю зернової продукції.

Запропоновано сприяння розвитку та розширення переробної галузі України завдяки ряду стратегічних переваг, які має країна: велика кількість кваліфікованих виробників в сфері екстернальних фермерських господарств, географічне розташування, широка мережа логістичних сполучень, досвід провідних БНП у партнерських відносинах з локальними аутсорсерами, досвід Туреччини, як лідера у переробній галузі, який користується українською сировинною продукцією.

Визначено конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції України на світовому аграрному ринку в умовах міжнародної конкуренції.

Запропоновано перехід від сировинного виробника до виробника створення доданої вартості.

Розроблено структурно-логічну схему заходу щодо створення потужностей створення доданої вартості на прикладі переробки пшениці та подальшого експорту борошна на основі ряду стратегічних переваг країни та участі в глобальному ланцюгу створення вартості даної продукції.

Визначено затребованість сільськогосподарських екстернальних партнерів України як вітчизнаними БНП так і міжнародними.

Ключові слова: екстерналізація, агрохарчова індустрія, аграрний ринок, багатонаціональні підприємства, міжнародне виробництво, глобальні ланцюги створення вартості, глобальні ланцюги поставок, прямі іноземні інвестиції, ринки, що формуються, міжнародне портфельне інвестування, створення доданої вартості, транзакційні витрати, інновації, міжнародне фінансування, сільськогосподарські підприємства.

SUMMARY

Oleksandr Heiko. Externalization of international production of the agro-food industry. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript

The thesis submitted for the academic degree of PhD in economics, specialty 292 – international economic relations. – Taras Shevchenko National University of Kyiv. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The thesis is submitted for the academic degree of Phd in specialty 292 – International Economic Relations.

The dissertation summarizes and deepens the theoretical and conceptual approaches to the analysis of externalization processes in the agro-food industry. An analysis of the current state of Ukraine's participation in global value chains and the involvement of agricultural external partners in the production chains of domestic and foreign MNEs (multinational enterprises) was carried out.

Based on the systematic categorization and critical analysis of early studies concerning externalization processes, as expounded by notable economists, several theories come to the forefront: the Global Value Chains theory, wherein T. Sturgeon

and J. Humphrey dissect the various partner relationships and the pivotal control dynamics during externalization; subsequent iterations of the eclectic theory, as explored by Dj. Danning, underscore the significance of externalization and endeavor to unravel this process through the Model OLI; the 'born global' and 'new international enterprises' theories accentuate externalization as a fresh hallmark of MNEs and scrutinize the causes and consequences of this phenomenon; A. Rugman's theory of new economic geography illustrates how MNEs collaborate with subcontractors and partners within investment clusters; network theory and A. Rugman's flagship MNE theory, in which outsourcing is scrutinized from the perspective of strategic management, encompassing the administration of a network of outsourcers or partners. A conclusion was drawn concerning the enrichment and deepening of theoretical insights into externalization theories. All the gathered studies on external processes were methodically organized, and their distinct categories, as presented and studied within this work, were delineated.

The types of external partnerships and the level of relationships between the company and the external partner are substantiated and systematized. The experience of the leading agri-food MNEs of the USA and their external communication with subcontracted farms are considered. The companies Cargill and Tyson Foods successfully utilize the services of subcontractors and derive numerous economic benefits from such activities. They create favorable conditions for farm subcontractors, offering financial and technological support, and establish quality standards for raw products, thereby obtaining the desired output within the stipulated timeframe. Subcontractors, in turn, gain additional financing, opportunities for professional development, and a higher margin from the production of raw materials.

The current state of relations between domestic and international MNEs and foreign agricultural producers within the territory of Ukraine is analyzed. The relationship between MNEs Nestlé and Danone with local outsourcers and their methods of mutual cooperation are examined. These companies have brought their international experience of collaborating with external partners in the agri-food industry to Ukraine, establishing several programs to support and enhance farms to meet the

company's required quality standards. Additionally, they have implemented ecological aspects of production, aligning with the strategic initiatives of these international corporations.

Domestic companies Kernel and Nibulon are also actively implementing support programs to attract an increasing number of external partners to their operations, as these partners constitute a significant portion of their export portfolio of grain products. It is proposed to promote the development and expansion of Ukraine's processing industry due to several strategic advantages. Ukraine possesses a large number of qualified producers in the field of external farms, a favorable geographical location, a wide network of logistics connections, the experience of leading MNEs in partnership relations with local outsourcers, and the expertise of Turkey as a processing industry leader that utilizes Ukrainian raw materials.

The competitiveness of Ukraine's agricultural products in the global agricultural market amid international competition has been assessed. A shift from being a raw material producer to generating added value is recommended.

A structured and logical plan has been devised for establishing value-added creation capabilities. This is demonstrated through the wheat processing and subsequent flour export example, leveraging the country's strategic advantages and participation in the global value chain for this product.

The demand for agricultural external partners of Ukraine, both domestic and international, was determined.

Key words: outsourcing, agri-food industry, agricultural market, multinational enterprises, international production, global value chains, global supply chains, foreign direct investment, emerging markets, international portfolio investment, value added, transaction costs, innovations, international financing, agricultural enterprises.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті в наукових фахових виданнях України

1. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу — досвід для України/ Гейко О.Л. // Журнал «Агросвіт» 3, 2021 наукове фахове видання з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975). – 2021 – с. 75-803.
2. Гейко О.Л. Аутсорсинг та офшоринг в глобальних ланцюгах створення вартості/ Гейко О.Л. // Журнал «Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство», випуск №43/2022 (категорії «Б», Наказу МОН України від 2 липня 2020 року № 886). – 2022 – с.43-47.

Статті в наукових фахових виданнях іноземних держав та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

1. Alexandr Geiko. Agile Supply Chain Management in Agricultural Business / Denis Syromyatnikov Alexandr Geiko, Sattar Kuashbay, Aizharkyn Sadikbekova. // International Journal of Supply Chain Management (IJSCM). – 2020. – pp. 377–383. (SCOPUS –Q3)

Опубліковані праці апробаційного характеру:

1. Alexandr Geiko. The Economic Provement of the Ukrainian Contribution to GVC/ Alexandr Geiko // Journal of global economy review № 8, 2018 Publication of the Department of Business Administration (Kozani, Greece). – 2018 – pp. 49-575.
2. Alexandr Geiko. Agile Supply Chain Management in Agricultural Business / Denis Syromyatnikov Alexandr Geiko, Sattar Kuashbay, Aizharkyn Sadikbekova. // International Journal of Supply Chain Management (IJSCM). – 2020. – pp. 377–383. (SCOPUS)
3. Гейко О.Л. Етапи еволюції теорії екстерналізації та її сучасний стан/ Гейко О.Л. // Журнал «Міжнародні відносини, серія «Економічні науки» №22, 2020
4. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу — досвід для України/ Гейко О.Л. // Журнал «Агросвіт» 3, 2021 наукове фахове

видання з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975). – 2021 – с. 75-803.

5. Опубліковано наукову статтю на тему: Oleksandr Geiko. Contemporary Conceptual Approaches to Global Value Chains analysis/ Oleksandr Geiko // Journal of global economyreview № 8, 2021 Publication of the Department of Business Administration (Kozani, Greece). – 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ВИРОБНИЦТВА.....	18
1.1 Розвиток сучасної теорії екстерналізації міжнародного виробництва.....	18
1.2 Діалектика екстерналізації та інтерналізації міжнародного виробництва.....	46
1.3 Форми екстерналізації міжнародного виробництва.....	62
Висновки до розділу 1.....	85
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ВИРОБНИЦТВА АГРОХАРЧОВОГО СЕКТОРУ.....	.87
2.1 Етапи розвитку екстерналізації міжнародного виробництва в агрохарчовій галузі.....	87
2.2 Інституційна та функціональна структура глобальних ланцюгів створення вартості в агрохарчовій індустрії.....	106
2.3 Особливості моделей стратегічного менеджменту екстерналізаційних ланок агрохарчових БНП.....	137
Висновки до розділу 2.....	158
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПРАКТИКА МОДЕЛЕЙ ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ АГРОХАРЧОВИХ КОРПОРАЦІЙ УКРАЇНИ	162
3.1 Місце українських фірм в глобальних ланцюжках створення вартості агрохарчової промисловості.....	162
3.2 Аутсорсинг БНП з українськими партнерами в сфері пгробізнесу.....	182
3.3 Стратегічні альянси БНП з українськими фірмами.....	198
Висновки до розділу 3.....	217
ВИСНОВКИ.....	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕД.....	224
ДОДАТКИ.....	244

ВСТУП

Актуальність теми. На початку 90х років ХХ сторіччя почали активно використовуватися екстернальні процеси в міжнародному бізнесі. Застосування даних процесів під час формування виробничої мережі кінцевого товару є важливою як на міжнародному ринку, так і на місцевому. Міжнародні компанії, в тому числі багатонаціональні компанії в сучасних умовах відходять від уставлених методик інтернальної внутрішньофірмової ієрархії і переходять до більш швидкого, оптимального та менш фінансово затратного способу виходу на міжнародні ринки.

На перших етапах становлення даного процесу виникало питання недовіри до аутсорсингових операцій. Це було зумовлено не достатньою компетентністю компаній субконтракторів, оскільки БНП потребували високоякісної продукції, яка б була виконана в зазначені строки. На даний момент більшість аутсорсингових компаній адаптувалися до вимог, які поставлені БНП, що робить екстернальні відносини ліквідними та викликають у компаній довіру до екстернальних партнерів.

Розглядаючи агро-харчову галузь слід відмітити, що у якості міжнародних компаній виступають харчові БНП, а у якості екстернальних партнерів локальні фермерські господарства. Досвід провідних країн світу показує на скільки актуальним є залучення екстернальних партнерів у даній галузі, оскільки БНП ставлять вимоги та контролюють їх виконання з допомогою певних програм лояльності та підтримки, а фермерські господарства постачають високоякісну сировинну продукцію в задані терміни.

Участь агрохарчових БНП на теренах України є дуже ваговою, оскільки за період незалежності ряд міжнародних компаній розмістили свої виробничі потужності на території країни та впровадивши ряд програм допомоги, підтримки та контролю, які були перевірені в інших країнах, змогли довести місцеві фермерські господарства до рівня високоякісних виробників сировинної продукції, що стимулює не тільки інші компанії для входження на місцевий ринок, а й інших потенційних екстернальних партнерів долучатися до таких

програм та підвищувати свій рівень кваліфікацій та рівень якості кінцевого сировинного продукту.

Розглядаючи український потенціал у виробництві високоякісної зернової продукції у великих кількостях та як країни партнери користуються даною сировинною продукцією та експортують її надалі проходячи процеси доданої вартості. Слід зазначити, що наша країна є дуже важливою для подальших інвестицій у переробну сферу, оскільки ми маємо один з найбільших ринків виробництва зернових культур, які відповідають всім міжнародним нормам. Один із шляхів, яким слід рухатися Україні є залучення інвестицій в переробну сферу або запрошення міжнародних стейкхолдерів для підвищення рівня якості виробничих потужностей, які на даний момент не можуть в повній мірі конкурувати та бути на стільки модернізованими щоб зайняти передові позиції у експорті зернової продукції відчизняного виробника з доданою вартістю.

Методологія витоків еволюції та становлення процесу екстерналізації досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими: О.І. Рогач, G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, Dj. Danning, R. Aliber, R. Vernon, S. Heimer, A. Verbeke, J. Hennart, P. Buckle, M. Kesson, B. Oviat, V. MacDugal, G. Kniht, T. Cavusgil, A. Rugman, E. Penrose, R. Narula, B. Kogut, U. Zander, G. Stigler, H. Solli-Sæther, M. Lacity, S. Heimer, Ch. Kindelberg, L. Willcocks, C.K. Prahalad, G. Hamel, C. J. Choi, J. J. Barney, S. Hesterly, S. Rivard, M. Patry, A. Pinnington, P. Woolcock, R. McIvor, V. Roy, B. Aubert, S. Ulset, D. Whitten, L. Wakefield, C. Baden-Fuller, D. Targett, B. Hunt, T. F. Espino-Rodríguez, M. Rodríguez-Díaz, J. Barthelemy, V. Quelin, H. Brandes, J. Lilliecreutz, S. Brege, E. Alvarez-Suescun, S. Rivard, M. Patry, P. Gottschalk, K. Kutsikos, G. Mentzas та іншими.

Не дивлячись на широку теоретичну базу, яка досліджувала питання екстерналізаційних процесів, сама теорія екстерналізації залишається недостатньо вивченою. Особливо необхідним є приділити увагу дослідженню даної проблематики в умовах впровадження екстернальних процесів в агрохарчовій галузі.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є

вивчення розвитку теоретичних положень, розробка й обґрунтування методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму екстернального підходу на багатонаціональному підприємстві, впровадження даного досвіду на ринку України та вивчення подальших перспектив розвитку сфери створення доданої вартості на прикладі участі України в глобальних ланцюгах створення вартості у мирний невійськовий час.. Для досягнення поставленої мети сформульовано і буде вирішено такі завдання:

- поглибити дослідження економічного змісту, сутності екстерналізації, об'єктивні основи, на яких базується дана категорія, класифікувати принципи та методи для підприємств на екстернальний рівень;

- визначити роль екстернальних процесів у створенні кінцевого продукту в агрохарчовій сфері на прикладі провідних країн;

- проаналізувати діяльність провідних агрохарчових БНП на ринку США та актуальність залучення екстернальних партнерів;

- здійснити аналіз впливу чинників, що визначають інвестиційні рішення БНП та умови входження компанії на ринок України;

- визначити та обґрунтувати ефективного використання коштів, які інвестуються у виробництво, шляхом вибору оптимального за структурою ринку екстернальних партнерів;

- проаналізувати зерновий ринок України а провідні компаніями, які на ньому представлені, їх досвід залучення екстернальних партнерів та стан розвитку переробної галузі;

- розробити економічне обґрунтування залучення екстернального механізму з використанням методів економіко-математичного моделювання, навести алгоритм розрахунків показників моделі, здійснити параметризацію моделі для порівняння ситуації у сфері експорту зернової продукції України до Туреччини та подальшої переробки в Туреччині на борошно та експорту борошна до Африки.

Об'єктом дослідження є міжнародне виробництво в агрохарчовій індустрії та процес залучення багатонаціональними підприємствами компаній виробників

зернової продукції для передачі виробничих процесів задля збільшення економічної ефективності ведення агрохарчової діяльності.

Предметом дослідження є процес залучення багатонаціональними підприємствами компаній виробників зернової продукції для передачі виробничих функцій з метою збільшення економічної ефективності ведення агрохарчової діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є положення сучасної фінансової та економічної теорії, наукові роботи провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів.

У дисертації використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для уточнення поняттєвого апарату, економічної сутності процесів інтерналізації та екстерналізації і виявлення їх особливостей; дедукції – при розробці концептуальних основ застосування нормативних та практичних засобів для встановлення зв'язків задля досягнення екстернальних процесів в багатонаціональних компанія агрохарчового сектору; логіки, аналізу і синтезу – для класифікації принципів, методів і видів екстернальних шляхів для поліпшення економічної ситуації на міжнародних підприємствах; метод аналогій, системний підхід – для удосконалення організаційної структури аутсорсингу; статистичного аналізу, формалізації, експертних оцінок і економіко-математичного моделювання – при побудові механізму аутсорсингу на стадії створення оптимального економічно-вигідного рішення для багатонаціонального підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України й інших країн світу; аналітичні та статистичні матеріали вітчизняних міністерств і відомств; офіційні видання міжнародних організацій; результати наукових досліджень українських та іноземних учених з проблем ефективності функціонування й розвитку сучасних економічних систем, відображені в монографіях, періодичних виданнях, збірниках наукових праць; матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, інформаційних порталів та офіційних сайтів, розміщені в мережі Інтернет. Статистична база

проведеного дослідження сформована з масивів даних Організації Об'єднаних Націй, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Світової організації торгівлі, Державної служби статистики України.

Наукова новизна одержаних результатів. Проведене у дисертаційній роботі комплексне дослідження екстерналізаційних процесів у виробництві агрохарчової галузі дало можливість одержати теоретичні та практичні результати, на основі яких зроблені висновки щодо насиченості українського ринку висококваліфікованими фермерськими субконтракторами та пропозиції щодо розвитку сфери створення доданої вартості на території України. Виділимо основні результати наукової новизни:

вперше:

- Обґрунтовано дві основні моделі екстерналізації аграрно-харчових БНП в Україні залежно від засобу їх входження на ринок країни: 1) використання субпідрядних мереж міжнародного аутсорсингу без створення оперативного місцевого підприємства, що координує екстерналізацію; 2) формування українськими дочірніми компаніями світових БНП стратегічних альянсів з незалежними національними виробниками. Розкрито, що друга модель демонструє більшу ефективність горизонтальних та вертикальних спіловер-ефектів для зростання продуктивності українськи фірм.

удосконалено:

- з'ясовано механізм взаємозв'язків між аграрно-харчовими БНП та екстернальними учасниками їх ГЛСВ, зокрема процес еволюції інституціональної структури таких мереж та адаптації незалежних субконтракторів до стандартів якості та екологічних вимог багатонаціональних фірм-флагманів.

- поглиблена систематизація та здійснене угруповання теорій міжнародного бізнесу стосовно діалектики інтернальних та екстернальних форм міжнародного виробництва, розкрита еволюційна зміна акцентів теорій ГЛСВ стосовно основних детермінантів процесу екстерналізації.

- виокремлено найважливіші критерії за якими доцільно аналізувати екстернальні процеси глобальних ланцюгів створення вартості та взаємодії між

агрохарчовими БНП та їх субконтракторами, зокрема особливості продукту, його капіталомісткості та працемісткості та циклу життя, технологічний рівень та фінансові можливості контракторів, наявність стимулів або обмежень для виробництва продукту в країні.

отримало подальшого розвитку:

- Обґрунтовано доцільність залучення інвестицій у сферу створення доданої вартості зернових культур (на прикладі пшениці), через механізм співпраці місцевих та міжнародних компаній з екстернальними партнерами, що підтверджується практикою трансформації місцевих сільгосп виробників у компанії, що виробляють експортну продукцію найвищого світового рівня, а також результатами економіко-математичного моделювання, які продемонстрували високий попит на українську зернову продукцію з боку найбільшого світового експортера борошна та високий рівень залученості України як партнера-постачальника.

- виявлено, що наявність більших фінансових ресурсів та специфічних знань у учасників стратегічних альянсів в агрохарчовій промисловості детермінує їх функціональну роль у глобальних ланцюжках постачання, при цьому наступну сходинку доданої вартості посідають компанії, які мають інноваційні технології та знання, які передаються попереднім учасникам. Аргументовано, що українські субконтрактори повинні накопичувати сучасні знання, щоб поступово переходити до технологічно більш високих процесів задля отримання більшої частки доданої вартості кінцевого товару.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні, мають теоретико-методичне і практичне значення для оцінки актуальності екстернальних процесів, актуальності ринку послуг українських фермерів-субконтракторів, розвитку сфери створення доданої вартості в агрохарчовій сфері України через велику кількість аутсорсерів, визнання зернової продукції як такої, що відповідає міжнародним стандартам високої якості та є придатною для подальшої переробки. Обґрунтовується необхідність оновлення технологічної бази для поглиблення процесу переробки та

новий підхід щодо масштабування виробництва.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому викладено авторський підхід до аналізу сутності, основних чинників і критеріїв ефективності функціонування та розвитку сучасних економічних систем, обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності економіки України. Наукові положення, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовані на 3 міжнародних наукових і науково-практичних конференціях, круглих столах, а саме: на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів» (м. Київ, 29 березня 2018р.), на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів» (м. Київ, 25 жовтня 2018р.), на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів» (м. Київ, 26 березня 2019р.), на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів» (м. Київ, 24 жовтня 2019.), на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів» (м. Київ, 10 квітня 2020р.), на міжнародній мультидисциплінарній науково-практичній конференції для молодих вчених 2nd International multidisciplinary conference for young researchers «Sustainable Development Trends and Challenges under COVID-19. (Чехія, м. Прага 29 листопада 2021р.), на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів» (м. Київ, 29 березня 2021р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг дисертації становить 248 сторінок друкованого тексту. Основний текст дисертаційної роботи

становить 214 сторінки комп'ютерного тексту, який містить 31 таблицю, 31 рисуноків. Робота має 3 додатки, які розміщені на 5 сторінках. Список використаної літератури містить 218 найменувань на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1 Розвиток сучасної теорії екстерналізації міжнародного виробництва

Процес глобалізації тісно пов'язаний з розвитком багатонаціональних підприємств. У цій роботі ми зосереджуємося на головних суб'єктах процесу глобалізації, а саме на фірмах, які беруть участь у таких процесах. На світовому ринку більшу частину операцій торгівлі та інвестицій здійснюють БНП. На найбільші 500 БНП припадає понад 90% світового запасу прямих іноземних інвестицій і вони ведуть близько половини світової торгівлі [180]. Більшість з цих фірм не є глобальними компаніями в сенсі широкого проникнення на зовнішні ринки по всьому світу. Натомість більшість з них здійснюють переважну частку своїх продажів у межах країни заснування, а саме в Північній Америці, Європейському Союзі (ЄС) або Азії. Цей новий погляд на глобалізацію значно відрізняється від традиційного. На макрорівнях перспектива фокусується на зростанні торгівлі та ПІІ і порівнюється з темпами зростання національного ВВП, але не аналізуючи дані зростання мікрорівня для БНП, які відповідальні за потоки торгівлі та ПІІ [105].

Міжнародні підприємства з країн з економікою, що розвивається, нещодавно привернули увагу економістів і бізнес-науковців. Суть цього питання полягає у тому, як фірми адаптувалися до навколишнього середовища своєї країни, а також у тому, як ці процеси впливають на зовнішні інвестиції фірм. Вплив на країну досить важливий для БНП, оскільки вони здебільшого ще не мають значного міжнародного досвіду, не кажучи вже про організаційні процеси, щоб навчитися діяльності проводити міжнародні операції. Отже, зовнішні стратегії прямих іноземних інвестицій (ПІІ) часто спрямовані на подолання прогалів у портфелі фірм, що мають специфічні переваги.

Становлення БНП передбачає 3 основні аспекти. По-перше, інституційне середовище в материнській країні формує: місцеву конкурентну перевагу на основі ресурсів, яка в результаті може використовуватися для розробки міжнародних стратегій [200; 106]. Фірми стикаються з бізнес-середовищем, в

якому є низка ринкових недоліків, та активним залученням урядів до бізнес-процеси [148; 123]. Отже, БНП стикається з наявністю значних ринкових недоліків і державного втручання. Ці обставини можуть підтримувати інвестиції в ринки з аналогічними інституційними обмеженнями, однак примусять компанії інвестувати в розвинені економіки [139; 73].

По-друге, країни з природними і створеними активами можуть надавати їх фірмі для розроблення власних активів. За рахунок фінансових ресурсів БНП можуть компенсувати дефіцит технологій та навичок [149]. Тому вони інвестують за кордон для придбання таких активів, щоб отримати стратегічні переваги. Як інший приклад, аграрні БНП зазвичай не мають досвіду управління міжнародними бізнес-операціями, тому їх діяльність часто мотивується створенням можливостей навчання (дослідження ресурсів), ніж експлуатацією ресурсів [140].

По-третє, взаємодія з іншими фірмами в умовах локального ринку формує міжнародні бізнес-можливості, що передбачає формальні механізми, такі як зв'язки власності в бізнес-групах, неформальні відносини, зокрема мережі та відносини постачальників, невидимі зв'язки, такі як імітація практик. Чим сильніша екосистема бізнесу, тим більше вона може підтримувати амбітні фірми у своїх міжнародних стратегіях зростання [108].

Багатонаціональне підприємство для розширення кордонів здійснює прямі іноземні інвестиції (незалежно від розміру).

Отже, з історичних витоків форми міжнародної фірми можна зробити єдине визначення. БНП – це підприємство, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій і має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями [24].

За останні 50 років теорія інтерналізації стала загальноприйнятою теорією БНП. Забезпечення аналітичної бази, яка визначала прогрес у дослідженнях міжнародного бізнесу, теорія інтерналізації дозволяє передбачати низку організаційних закономірностей. Це діапазон від вибору режиму входу до внутрішнього організаційного дизайну з точки погляду структурного і

стратегічного управління, а також структурування їх інтерфейсу із зовнішньоекономічними суб'єктами. Соціально-економічні та політичні реалії сьогодні стають дедалі більш актуальними, оскільки природа глобальної економіки продовжує розвиватися через виникнення нових типів транскордонних операцій і форм БНП, порушуючи нові питання при застосуванні теорії інтерналізації.

Теорія інтерналізації набула широкого застосування у 80-90-х роках 20-го століття. Поштовхом для вивчення цієї теорії став стрімкий розвиток діяльності БНП та отримання ними додаткового прибутку у вигляді зменшення транзакційних витрат. Транзакційні витрати передбачають затрати багатонаціональних підприємств у випадку розміщення природних ресурсів за межами країни базування, тарифні бар'єри та інші ресурси, що змушують компанію вести свою діяльність в іншій країні. Для того щоб відійти від процесів ліцензування та експорту компанія має створити внутрішньофірмовий ринок, що дасть змогу для здійснення прямих інвестицій. (рис. 1. 1.)

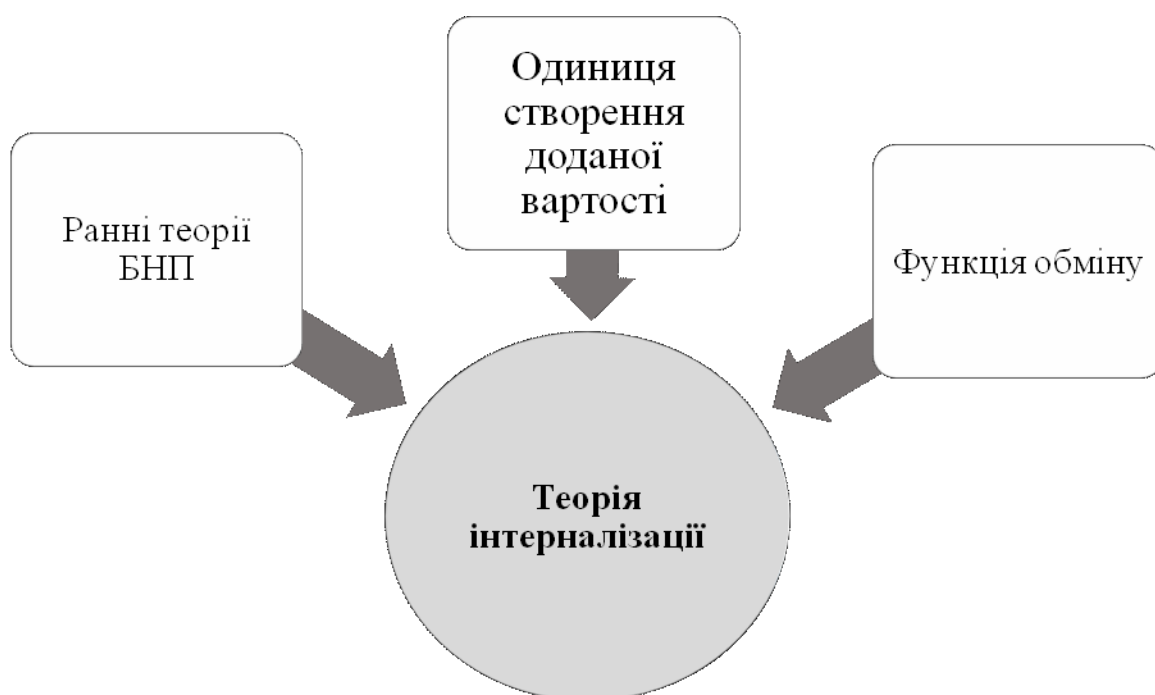


Рис. 1.1 Передумови виникнення теорії інтерналізації.
Джерело: розроблено автором.

Передумовами для становлення теорії інтерналізації слугували такі чинники: функція обміну, одиниця створення доданої вартості та ранні теорії

багатонаціональних підприємств. Ці чинники стали поштовхом для таких видатних економістів, як Р. Buckle та М. Kesson, які в своїх роботах дали початок та в повній мірі розкрили теорію інтерналізації, (рис. 1. 2.).

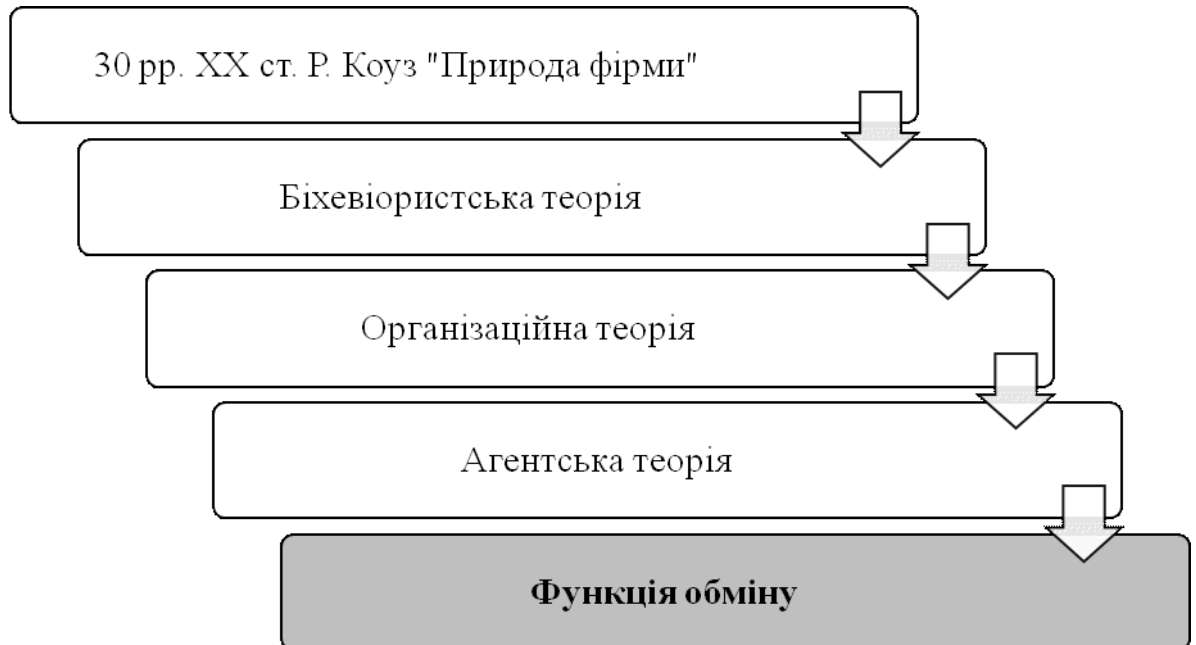


Рис. 1.2 . Передумови виникнення функції обміну.
Джерело: розроблено автором.

Теорія інтерналізації заснована на базовій ідеї, що використання активів фірм на основі знань через національні кордони здебільшого здійснюється внутрішньо в межах ієрархічної структури багатонаціонального підприємства.

Функція обміну є фундаментальною та невід'ємною частиною організації діяльності компанії, оскільки в сфері своєї діяльності купує фактори виробництва, які в подальшому реалізує як результати діяльності створення доданої вартості.

Найперший вагомий внесок у розвиток цієї функції зробила неокласична економічна школа у 30-х роках 20 століття у особі відомого економіста Р. Coase та його новаторської роботи «Природа фірми». Головна ідея його наукової праці полягала у тому, що транзакційні витрати у межах однієї юридичної особи менші ніж витрати операцій на ринку [24].

Представники біхевіористської, організаційної, агентської теорій аналізували доцільність укладання контрактів спільного виробництва із

постачальником для зменшення витрат на отримання інформації та уникнення ризику неефективної праці.

Отже, основним внеском у розвиток теорії інтерналізації стало зацікавлення компаній до більш ефективної діяльності та зменшення транзакційних витрат.



Рис. 1.3. Передумови виникнення теорії створення доданої вартості.
Джерело: розроблено автором.

В теорії створення доданої вартості для дослідження головним об'єктом слугує фірма. Представники класичної економічної школи та марксистської течії вважали, що правильна організація фірми – це створення доданої вартості. Е. Penrose згодом доповнила цю теорію, зробивши акцент на керівництво вищих менеджерів, яких вважали основним джерелом успіху та прибутковості фірми. R. Caves на відміну від представників біхевіористської, організаційної, агентської теорій у своєму аналізі показав, що для компанії буде більш актуально займатися ППІ ніж ліцензійними угодами. R. Aliber в своїх роботах досліджував таке явище як інтерналізація через зниження транзакційних витрат у зв'язку з недосконалістю ринку [24].

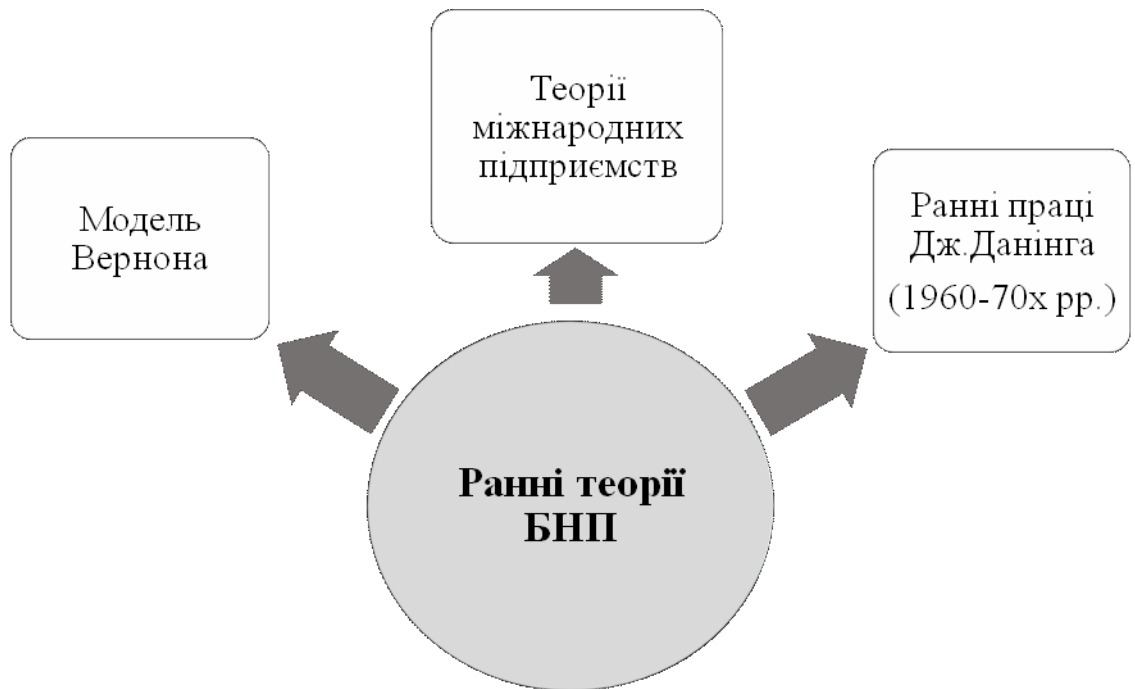


Рис. 1.4. Передумови виникнення ранніх теорій БНП.
Джерело: розроблено автором.

Ранні теорії багатонаціональних підприємств передбачали ряд поглядів та теорій, які намагалися подати зменшення транзакційних витрат, однак не розглядали ці питання. R. Vernon у своїх роботах через фази старіння технологій і життєвого циклу продукту показував причини розташування зарубіжних підприємств фірми.

Отже, такі економічні новатори, як R. Vernon, S. Heimer, Dj. Dunning не розглядали безпосередньо явище інтерналізації, що пояснювало б перехід від транзакційних витрат до внутрішньфірмової ієрархії, однак їх роботи стали поштовхом для основоположників теорії інтерналізації БНП, таких як P. Buckle та M. Kesson, (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Виникнення інтерналізації БНП

Автор	Умови виникнення інтерналізації БНП
P. Buckle та M. Kesson	за недосконалості ринку
P. Buckle та M. Kesson	вибір місця розташування в глобальній виробничій мережі фірми
P. Buckle та M. Kesson	фірмові переваги
P. Buckle та M. Kesson	механізми внутрішнього контролю

Джерело: Розроблено автором на основі [107].

P. Buckle та M. Kesson пояснили, чому БНП надає перевагу організації транскордонних заходів зі збільшення вартості через ієрархію, а не ринок. Ці науковці дотримуються економічного підходу, що ринковий механізм являє собою типовий варіант за ідеальних умов, і якщо ринок неефективний, БНП може інтернаціоналізувати транзакції через свою внутрішню ієрархію. Вони стверджували, що ринки для проміжних продуктів у транскордонних контекстах мають різноманітні структурні недоліки, які значно збільшують витрати на транзакцію [63]. Існування БНП можна пояснити її надзвичайною ефективністю транскордонного обміну проміжною продукцією. Транзакційні витрати на ринках проміжних продуктів, здебільшого, досить значні тому що є ризик і невизначеність як для покупців, так і продавців. Зокрема, операції з проміжними продуктами, такими як технології і ноу-хау часто передбачають значні витрати у переговорах, моніторингу та примусовому виконанні. Для нематеріальних активів неминуче виникає «інформаційна асиметрія» між покупцями та продавцями. Високі транзакційні витрати обмежуються не лише нематеріальними активами. Якщо вхідні дані або проміжні товари є дефіцитними або локально пов'язаними, то транзакційні витрати також можуть спричинити збій ринку.

Більш пізні роботи P. Buckle та M. Kesson із співавторами того часу розширили сферу аналізу на міжнародні спільні підприємства, вибір місця розташування у глобальній виробничій мережі фірми, фірмові переваги і механізми внутрішнього контролю зберігали певну узгодженість з їх оригінальною моделлю і її основними припущеннями.

Отже, перетворення національної фірми на багатонаціональну виникає у тому випадку, коли недоліки ринків стимулюють до кардинальних змін виробничої структури задля мінімізації транзакційних витрат.

В таблиці 1.2 продемонстровано за яких умов виникає інтерналізація БНП.

Виникнення інтерналізації БНП

Автор	За яких умов виникає інтерналізація БНП
J. Hennart	додаткові види витрат на транзакції, такі як вимірювання і витрати на виконання
J. Hennart	невдачі на ринках для знань, репутації, проміжних продуктів, розподілу і фінансового капіталу
J. Hennart	концепція про «середню» між ринком та ієрархією
J. Hennart	об'єднання додаткових активів через кордони
J. Hennart	моральна небезпека в торгівлі неявними знаннями

Джерело: Розроблено автором на основі [2].

J. Hennart, паралельно P. Buckle та M. Kesson, сприяв розвитку теорії БНП, розглядаючи додаткові види витрат на транзакції, такі як вимірювання і витрати на виконання, що виникають через обмежену раціональність і опортуністичну поведінку на ринках. Він стверджував, що БНП виникають для організації взаємозалежності через кордони у сценаріях, де ринки не можуть цього зробити, описуючи невдачі на ринках знань, репутації, проміжних продуктів, розподілу і фінансового капіталу [148]. Важливим внеском стала концепція J. Hennart про «середню» між ринком та ієрархією. Зокрема, він розмежовував форми управління (ринками і фірмами) і механізми координації, які вони використовують (поведінковий і ціновий контроль), запропонувавши континуум гібридних форм, за допомогою яких фірми розміщують механізми узгодження цін внутрішньо або поведінкові обмеження для управління між твердими відносинами.

Крім того, робота J. Hennart також зміщує увагу аналізу від розгортання власних активів БНП за кордоном до об'єднання додаткових активів через кордони, а також від використання альтернативних організаційних форм для спільного використання таких активів. Цей ряд робіт також висвітлює значення двох інших проблем з вартістю транзакції у виборі режимів розподілу активів, а саме моральної небезпеки в торгівлі неявними знаннями і залученням в спільне використання активів, які потребують взаємної адаптації.

Умови виникнення інтерналізації БНП продемонстровано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Становлення інтерналізації БНП

Автор	Умови виникнення інтерналізації БНП
A. Rugman	транзакційні витрати
J. Barney	орієнтація на ресурси
R. Narula	БНП - одиниця аналізу через стратегічні питання управління
A. Rugman & A. Verbeke	орієнтація на географічну «готовність»
	Специфічні переваги БНП

Джерело: Розроблено автором на основі [180, 50, 123, 179].

Початковий внесок А. Rugman значною мірою поклався на підхід транзакційних витрат, якому надавали перевагу Р. Buckle та М. Kesson і J. Hennart. Згодом А. Rugman поступово розширив теорію інтерналізації, додаючи міркування про характеристики ресурсів, паралельно займався розробкою стратегії, яка призвела до ресурсорієнтованого погляду. Як і багато його сучасників-стратегів, А. Rugman значно вплинув на наукові праці Е. Penrose і дотримався більш твердого та специфічного погляду, який особливо вплинув на вирішення стратегічних питань управління. Так само як і еkleктична парадигма, версія теорії інтерналізації А. Rugman використовує БНП, як одиницю аналізу, оскільки вона представляє найбільш складну систему управління.

Підхід Е. Penrose мав вирішальне значення для аналізу того, як БНП функціонує внутрішньо. Це стало причиною застосування А. Rugman різних суб'єктів, які орієнтовані на управління специфічними перевагами БНП.

Пізнiші теоретичні розробки цього напрямку теорії інтерналізації адаптували нові і більш витончені концепції, зосереджуючи увагу на БНП, його стратегії і його діях. Аналізуючи широкий спектр моделей організації операцій цей напрям показав, що основні рамки теорії інтерналізації можуть бути застосовні для пояснення не лише БНП, а також і вибору між відповідними організаційними моделями.

Умови виникнення інтерналізації БНП за Dj. Danning продемонстровані в таблиці 1.4.

Виникнення інтерналізації БНП

Автор	Умови виникнення інтерналізації БНП
Dj. Danning	Сила «переваг інтерналізації» визначає режим іноземних операцій, і як будуть організовані взаємозалежності всередині БНП.

Джерело: Розроблено автором на основі [23].

Еклектична парадигма, розроблена Dj. Danning (також називається парадигмою OLI) в його базовій концепції складається з трьох елементів: переваги власності, переваги розташування та переваги інтерналізації. Власні активи фірм (особливо нематеріальні активи або можливості, які не прив'язані до місця розташування) називають «специфічними перевагами власності». Чим більші переваги власності відносно інших фірм, тим вірогідніше буде БНП мати можливість займатися іноземною діяльністю [88].

Вибір місця розташування має значення в межах еклектичної парадигми. Активи, які пов'язані з місцем розташування, від яких БНП може отримати вигоду за допомогою комбінації переваг власності «специфічні для розташування переваги» (L). Якщо фірма має потреби пов'язані з місцезнаходженням або ресурсами, то вона буде вибирати місце для розміщення діяльності у цій локації. Коли фірми мають переваги O, які вони прагнуть використовувати у поєднанні з L-перевагами, вони мають вирішити чи в їх інтересах інтернаціоналізувати ці закордонні види діяльності і якою мірою це зробити. Сила таких «переваг інтерналізації» визначає режим іноземних операцій і як будуть організовані взаємозалежності всередині БНП.

Отже, теорія інтерналізації охоплює кілька різних, однак індивідуально впливових наукових течій, при цьому апелюючи до вчених з дуже різних позицій. Одна спільнота науковців є більш «конкретною» і вважає теорію інтерналізації «теорією» у строгому сенсі цього слова. P. Buckle, M. Casson і J. Hennart виступають з чіткими основними припущеннями, які визначають конкретний набір пропозицій, що підтримують це твердження. Друга наукова спільнота є більш «узагальнюючою» і розглядає теорію інтерналізації як модульний

інструментарій, який дає основу для загальної теоретичної бази міжнародного бізнесу щодо розуміння всіх аспектів соціально-економічної поведінки, які впливають на БНП, використовуючи основні поняття з теорії інтерналізації у поєднанні з теоріями з інших пов'язаних сфер.

Спеціалісти загалом вибірково використовують ключові поняття: Dj. Danning пояснював еkleктичну парадигму тим, що три аспекти моделі OLI потрібні для проведення комплексного дослідження, тим часом Narulla стверджував, що для користувача цей набір інструментів зберіг свою популярність саме тому, що він є придатним до модульного використання.

Безумовно, головні поняття переваги власності, переваги розташування увійшли до лексики міжнародного бізнесу і знайшли універсальне застосування у різних суміжних науках. З погляду міжнародного бізнесу такі предметні сфери, як інноваційні дослідження, дослідження розвитку, економіка торгівлі та економічна географія застосовують ці ідеї, що зображено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Негативні аспекти теорії інтерналізації

Автор	Негативні аспекти теорії інтерналізації
В. Kogut і U. Zander	фокусується насамперед на мінімізації витрат на транзакції, а не на потенціалі іноземного входження для створення вартості;
В. Kogut і U. Zander	перебільшує значення наявних у фірми специфічних переваг і нехтує залученням нових;
В. Kogut і U. Zander	фокусується на індивідуальних транзакціях.

Джерело: Розроблено автором на основі [60].

По-перше, В. Kogut і U. Zander стверджують, що теорія інтерналізації фокусується насамперед на мінімізації транзакційних витрат, а не на потенціалі присутності іноземного капіталу через те, що різні режими передачі технологій можуть бути пов'язані з різним розміром внеску у створення вартості [60]. Єдиний акцент на мінімізацію транзакційних витрат не може визначити який зовнішній режим входу найкращий для фірми. Деякі автори теорії інтерналізації, особливо А. Rugman фактично зосередилися на прибутках і на максимізації вартості, пов'язаної з У будь-якому випадку, розбіжності між мінімізацією витрат і

максимізацією прибутку не становлять основну концептуальну проблему при зосередженні на експлуатації наявних знань. Порівняльна оцінка транзакційних витрат (визначення витрат на пошук, переговори, методів проектування, моніторинг тощо) є більш складною для виконання, ніж порівняльна оцінка очікуваних витрат на виробництво.

По-друге, В. Kogut і U. Zander розглядають модель інтерналізації як «роль якої значно перебільшена». Вони стверджують, що вона спирається як на обмежену раціональність, так і на людські поведінкові характеристики, щоб пояснити міжнародні моделі передачі технологій. В. Kogut і U. Zander вважають, що модель інтерналізації дещо перебільшує специфічні переваги фірми і нехтує залученням нових. Більшість ранніх робіт теорії інтерналізації зосереджувались здебільшого на експлуатації наявних знань. Villiams зазначав у своїх роботах, що ризик розпорошення знань БНП за умови вибору ліцензування, а не прямих іноземних інвестицій, як режиму виходу на ринок існує незалежно від наявності опортунізму. Головним поглядом В. Kogut і U. Zander полягав у тому, що спостерігається передбачувана надмірність опортунізму.

По-третє, теорія інтерналізації фокусується на індивідуальних транзакціях – у цьому випадку відбувається передача окремого пакету знань. Цей ширший контекст включає три компоненти:

1) *Минуле фірми*. Процес передачі знань, заснований на основі попереднього накопичення знань. Інакше кажучи, фірма є аккумулятором знань. Це дає можливість компанії здійснити конкретний вибір режиму застосування або передачі технологій.

2) *Майбутнє фірми*. Знання, які необхідно передати, можуть слугувати платформою для майбутніх розробок. Процес трансферу знань сам по собі є процесом навчання, а закордонна експансія передбачає, що наявна база знань фірми поєднується з конкретними чинниками розташування. Точний вибір дискретного режиму застосування технології може підвищити загальне значення бази знань фірми.

3) *Соціальний контекст*, в межах якого знання створюються, використовуються та передаються. Природа ноу-хау, яке необхідно передати може зробити фірму найкращим механізмом передачі знань, враховуючи, що знання ґрунтуються на соціальному дискурсі.

Теорія екстерналізації є похідною від теорії інтерналізації, яка набула значного поширення і застосування з 60-70-их роках 20 століття, а теорію з екстернальною складовою почали досліджувати у 80-х роках у працях західних науковців. Теорія інтерналізації взяла за основу економію на внутрішньовиробничій діяльності та максимізації створення вартості на всіх внутрішньовиробничих процесах у межах однієї компанії. На противагу цьому теорія екстерналізації має зовсім протилежний зміст і розглядає залучення до виробничих процесів корпорації або передачу деяких прав та обов'язків компаніям, які є незалежними суб'єктами міжнародного ринку.

На відміну від теорії інтерналізації – теорія екстерналізації не має значної кількості прихильників серед науковців, які б розглядали це економічне явище міжнародного бізнесу з теоретико-методологічного погляду. Дана теорія більш виражена у роботах з емпіричними даними з екстернальними компонентами на прикладі конкретних компаній на внутрішньому ринку або БНП, які є головними гравцями на міжнародному ринку товарів та послуг. В даному контексті, варто зазначити, що аутсорсинг – термін, який виражає сутність теорії екстерналізації на практиці.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing*) – укладання із зовнішньою компанією договору-підряду. На основі багаторічного аналізу емпіричних даних було зроблено висновок про те, що аутсорсинг активно поширювався у світовій бізнес-практиці, що в свою чергу привело до формування конкурентних переваг [ссылка].

Варто зазначити, що у сучасних умовах господарювання та наростаючої невідповідності організації виробництва завданням економічного зростання в країні виникає проблема пошуку неординарних способів підвищення ефективності роботи. Одним з таких напрямів стає аутсорсинг, що забезпечує

підприємству стійку конкурентну перевагу. Аутсорсинг, як метод ведення бізнесу, дозволяє позбавитись непрофільних функцій, що обтяжують структуру компанії, знизити витрати, збільшити прибутковість, зосередитись на пріоритетних видах діяльності.

Теорія екстерналізації бере свій початок не лише з теорії інтерналізації. У широкому форматі та більш виражених ознаках вона почала зустрічатись з 1990-их років, однак перші приклади процесу використання практики аутсорсингу фіксуються ще у 1960-х роках.

Враховуючи складність та багатогранність поняття аутсорсингу ряд вчених досліджували це явище через його складові для того, щоб вивести більш точне уявлення про його становлення, розвиток та сучасний стан, що і якого стало ядром теорії екстерналізації. У наведеній нижче таблиці відображені теорії та науковці, які у своїх роботах використовували або починали вивчати це поняття (Табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Теорії та їх представники

Теорія соціального обміну	Теорія інформації
P. Gottschalk, H. Solli-Sæther (2005)	G. Stigler (1961)
D. Whitten, L. Wakefield (2006)	M. Spence (1973)

Джерело: розроблено автором

Однією з перших економічних теорій, яка з'явилась у процесі досліджень аутсорсингових операцій була **теорія економіки інформації**. Перші дослідники, які зазначені в таблиці 1.6., вивчали це явище на прикладі ІТ-сфери. У реальному світі, на відміну від припущень класичної економічної теорії, інформація ніколи не є повною чи досконалою. Саме це спонукало до появи нових економічних моделей у спробі інтерпретувати ситуацію, за яких дві сторони мають не ідентичну інформацію або вона взагалі була відсутньою. Однією з перших таких моделей була розробка *теорії пошуку* [189]. Визначення продавців та ціни, які вони пропонують, є лише прикладом масштабу та важливості пошуку інформації в економічній теорії та практиці. Ще одна основна концепція *теорії економіки інформації* – «сигналізація». Ця концепція була розроблена [141] і фокусується на

впливі сигналів, що передаються з ринків чи окремих організацій, на процес прийняття рішень інших учасників ринку.

Таким чином, *теорія економіки інформації* виокремила попередні умови для створення контрактної форми відносин між організаціями, а саме елемент пошуку майбутніх партнерів, та елемент сигналів ринку, які спонукатимуть до більшої вірогідності налагодження таких відносин.

Теорія соціального обміну тлумачить міжособистісні транзакційні відносини, використовуючи аналіз економічних витрат та вигод як вимогу соціальної участі та соціального обміну. Теорія передбачає, що розподіл ресурсів (матеріальних чи соціальних нематеріальних) є фундаментальною формою взаємодії людини. З вищенаведеного випливає, що соціальний обмін це постійний взаємний процес, у якому дії окремих людей чи організацій залежать від корисних реакцій, які вони отримують від інших [100].

Одним із важливих внесків у подальший розвиток теорії екстерналізації стало дослідження Dj. Danning у пізньому варіанті *еклектичної теорії*. Наприкінці 20-го століття на міжнародному ринку стали популярні неакціонерні форми операцій, що передбачали кооперативні форми діяльності БНП та мережеві стратегічні альянси. Екстернальні складові почали досліджуватися у сучасних роботах науковця через розвиток ринку та діяльності БНП, де подальший розвиток інтерналізації перейшов у екстерналізаційні процеси [88]. Фірми розглядалися вже не лише на основі особливих переваг власності, а також з позиції унікальності ресурсів, стратегічного менеджменту, створення та передачі знань.

Dj. Danning досліджує динамічні переваги «О» через організаційну теорію, де пояснюються переваги власності через здатність менеджерів до ефективної організації розробки методів залучення та використання ресурсів. Це здійснюється завдяки створенню знань фірмою або залученням їх ззовні за допомогою екстернальних операцій.

Переваги «L» раніше розглядали як наявність унікальних природних ресурсів та можливостей, а за новою версією – це пропозиція переваг, які може

отримати БНП через співпрацю з місцевими компаніями або створення альянсів. Досліджуючи неакціонерні форми операцій БНП та доповнюючи парадигму OLI робимо висновок, що стратегічне партнерство ставить за мету подолання недосконалостей ринку. Такі форми діяльності збільшують можливості БНП для отримання специфічних знань та дають змогу координувати їх створення, допомагаючи субконтрактикам досягти кращих результатів. Вплив неакціонерних форм на переваги «I» буде відрізнятися від недосконалості ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що у сучасному варіанті еkleктичної теорії Dj. Danning досліджує екстернальні форми діяльності БНП та їх вплив на парадигму OLI. Специфіка субконтрактних операцій та функціонування стратегічних альянсів виявили недосконалості ринків країн, що в свою чергу спонукає фірми до розвитку контрактної діяльності ніж внутрішньофірмової. Такий варіант дає змогу компанії зменшити ризики та тразакційні витрати для отримання важливих стратегічних ресурсів.

Дослідження концепції міжнародних нових підприємств В. Oviat – V. MacDugal акцентує увагу на тому, що порівняно з традиційною теорією БНП вони вивчають невеликі за розмірами міжнародні підприємства. Великі БНП мають розвинену внутрішньофірмову ієрархію з багатьма стратегічними перевагами, однак новостворені підприємства не мають достатніх ресурсів для управління через традиційну систему контролю [10]. Застосовуючи контракти ліцензування, франчайзинг, мережевий аутсорсинг, – нові підприємства можуть отримувати необхідні ресурси та активи. Такий тип взаємозв'язку називають гібридне партнерство. Міжнародні нові підприємства на відміну від зрілих БНП характеризуються високомобільністю, що має важливе значення у збереженні та передачі індивідуальних цінних знань. МНП завдяки контрактним операціям досить швидко налагоджують діяльність на ринках нових країн з мінімальними інвестиціями, не вибудовуючи внутрішньофірмову ієрархію, що дозволяє вести міжнародний бізнес із перших днів функціонування. Для того щоб зберегти знання МНП впроваджують: патенти, складність та недосконалість імітації

(реверс-інжинірингу), використання гнучких умов ліцензування, структуру мережевого управління.

Вищенаведене дає змогу стверджувати, що МНП – це новостворені компанії, які починають діяльність з проактивної міжнародної стратегії, яка передбачає мінімізацію ПП та максимальне використання стратегічних альянсів, мережевих аутсорсингових зв'язків та коопераційних форм відносин, що дають змогу зменшити необхідність у значних фінансових ресурсах, стратегічних перевагах та за короткий час вийти на міжнародний рівень.

Концепція «народжені глобальними» G. Kniht та T. Cavusgil полягає у тому, що компанії протягом 3 років після створення починали експортну діяльність та були присутні не менше як на 5 іноземних ринках. Чинник екстерналізаційних процесів був невід'ємною частиною, який був створений глобалізацією ринків та технологічних досягнень. Фірми народжені глобальними за інституційною структурою зв'язків входили до ланцюгів створення вартості, субконтрактів та стратегічних альянсів, що дало змогу швидко інтернаціоналізуватися. З дослідження науковців можна зробити висновок, що організаційні знання є стратегічною перевагою для ФНГ, що дає змогу швидко пристосовуватися до мінливого бізнес-середовища за допомогою неакціонерних форм. Для того щоб досягти високої локалізації на зарубіжних ринках такі компанії застосовують новітні маркетингові підходи, деферційовану продукцію, використання сильних дистриб'юторів, створення унікальних продуктів, фокусування на якості продукції, використання знань іноземних посередників.

Теорія нової економічної географії та діяльності БНП за А. Rugman досліджує модель, де фактори виробництва є мобільними та наявні транспортні витрати, а також процеси кластеризації та агломерації ПП БНП [23]. Ці процеси відбуваються на різних рівнях (глобальному рівні; рівні національних економічних систем; та локально), що представляє собою багаторівневий економічний кластер. Центри скупчення економічної діяльності стимулюють БНП до концентрації свого виробництва, що надає переваги економії від масштабу і призводить до зростаючої ефективності. За логікою даної теорії більш доцільним

буде розміщувати своє виробництво у певних економічних центрах через недосконалість ринку, ніж мати монополістичну конкуренцію з горизонтальною диференціацією товарів. Одним із важливих чинників *теорія нової економічної географії* є урахування транспортних витрат, що в подальшому має важливе значення у формуванні економічних кластерів. До зовнішніх чинників концентрації економічної діяльності можна віднести: спеціалізований ринок робочої сили, специфічний ринок послуг та факторів виробництва, наявність потоку знань та інформації.

Локалізація БНП відбувається за умови: доступу до дешевих факторів виробництва та ринків збуту, зниження транспортних витрат, пошуку знань, наявності динаміки номінальної заробітної плати. Зниження витрат завдяки: великій концентрації фірм-постачальників, пропозиції кваліфікованої робочої сили, району споживання продукції – виступає мотивацією для БНП розміщувати підрозділи у кластерах. Розвиток інфраструктури зв'язку та комунікацій дозволяє БНП закуповувати проміжні продукти, що спричиняє фрагментацію виробництва та розповсюдження ГЛСВ. Стимулювання агломерації БНП відбувається завдяки пошуку знань через зв'язки з фірмами-партнерами або залученням працівників інших фірм, тобто аутсорсингом працівників.

Теорія ГЛСВ аналізує типи взаємозв'язків між партнерами і сутність контролю за екстерналізацією, що відображено в управлінських моделях фрагментації G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon. Фрагментація міжнародного виробництва мережевого змісту – це глобальні товарні ланцюжки. Головною особливістю теорії є сила контролю БНП за мережею ланцюжка, тому виокремлюють основні типи контролю: складність завдання – контроль над мережею знаходиться на високому рівні через складну інформацію, кваліфіковану працю, досвід учасників, рівень компетенції постачальника – субконтрактор має специфічні знання або їх швидко набуває в мережі, через що отримує змогу для меншого контролю та здатності змінювати мережі самостійно; можливості систематизації знань – з однієї сторони знижуються ризики помилок та

транзакційні витрати, тобто уникаються жорсткі системи контролю, а з іншої БНП може контролювати субконтракторів на відстані.

Дослідники виокремили 5 основних моделей управлінських відносин у ГЛСВ: ринкова модель управління, модульна система управління, реляційна система управління, «модель утримання» та ієрархічна система управління [176].

Ринкова модель управління створена для разових постачальників БНП. За таких умов застосовують стандартну контрактну форму, за якої БНП має мінімальний контроль над субконтрактором та може швидко його змінити.

Модульна система управління створена для складних процесів у фрагментованій мережі. В цьому випадку виникають тривалі партнерські відносини та субконтрактор отримує від БНП технічні знання і стандарти для виробництва.

Реляційна система управління передбачає тісні партнерські відносини в яких субконтрактор має кваліфікацію для роботи зі специфічними активами фірми. У процесі аутсорсингових операцій виникає мотивація постійно отримувати нові «неявні знання» через відсутність стандартизації виробничих процесів. Контроль БНП у цій моделі є значно більшим ніж у попередніх, оскільки без згоди компанії-флагмана аутсорсер не зможе покинути мережу.

«Модель утримання» – це створення умов БНП, за яких субконтрактор не зможе покинути мережу. Є 3 основні важелі, завдяки яким компанія-флагман може цього досягти: продукт має високу складність, інформація є дуже кодифікованою, для продукту не потрібна висока кваліфікація субконтрактора. Тому за цієї моделі постачальник виконує вузькі функції, щоб його можна було легко замінити та цим маніпулювати.

Ієрархічна система управління передбачає дуже специфічну кваліфікацію субконтрактора. Зазвичай БНП спочатку створює внутрішньофірмову ієрархію, а згодом, для зменшення транзакційних витрат, переходить до екстернального формату з передачею знань субконтрактору, через низьку кодифікацію таких знань здійснюється контроль. Таким чином, БНП здійснює ефективний контроль

завдяки жорсткому регулюванню передачі знань та фінансуванню, що відрізняє цю модель від інших.

Мережева теорія представляє БНП як мережеву інституцію. Міжорганізаційна теорія БНП Goschala, Bartleta змінила підхід дослідження моделі «материнської компанія – філії» на координаційні завдання управління мережею БНП. У цій теорії описують відносини філій компанії з екстернальними складовими, тобто неакціонерними формами БНП, офшоринговим аутсорсингом, стратегічними альянсами. БНП є внутрішньодиференційованою мережею та механізмом координації і взаємозалежності.

Виокремлюють 2 рівні мережевих відносин: 1) на чолі материнська компанія та угруповання філій; 2) екстернальна складова філій, що включає споживачів, постачальників, субконтракторів. У зв'язку з тим, що материнська компанія та філії перебувають на значній дистанції у підрозділів виникає бажання автономії. Це пояснюється не лише через наявність ресурсів або специфічних переваг, а також тому, що філія має власну локальну мережу. Однак на практиці водночас функціонують як філії, що прагнуть до «автономії», так і філії, що знаходяться під жорстким контролем. Обсяги та спеціалізація ресурсів філій визначаються через локальні мережі та зовнішні мережі їх партнерів. За умови низької щільності зв'язків локальних мереж, – філія матиме високу спеціалізацію, а за високої щільності, – БНП буде розподіляти більше ресурсів на зарубіжні філії та збільшуватиме ПІІ завдяки розвиненим кластерним зв'язкам цієї філії. В результаті, коли місцеві філії мають щільну та розвинену локальну мережу з постачальниками та субконтракторами вони будуть мати «переговорну силу», що сприятиме направленню більшого обсягу ресурсів зі сторони материнської компанії.

Модель флагманської фірми за А. Rugman показує, що створення мереж з місцевими та регіональними партнерами відбувається через процес інтернаціоналізації, що є стратегією флагманської мережі. До ділової мережі флагманського БНП входять 4 типи партнерів: ключові постачальники, ключові клієнти, відібрані конкуренти, інституційні некомерційні інфраструктури [24].

Ключові конкуренти є стратегічно важливими, оскільки з ними можна створити спільні підприємства або стратегічні альянси. До основних ознак флагманської мережі належать: стратегічна координація, сталі відносини в мережі, кваліфікація учасників, вільна передача знань.

До головних особливостей флагманських мереж належать: стратегічна асиметрія відносин та багатостороннє партнерство всіх учасників. За стратегічної асиметрії БНП-флагман проводить все стратегічне керівництво, а партнери слідуєть за заданим курсом. Багатостороннє партнерство всіх учасників передбачає наявність багатосторонніх стосунків. Подальше розширення флагманської теорії залучило до аналізу мережеві кластери.

Виробничий кластер – це сукупність організацій з однаковими етапами еволюції їх економічних напрямів. У такому кластері може бути 2 типи структур, де центром буде: 1) одне флагманське БНП (асиметричний кластер); 2) кілька компаній-партнерів (симетричний мережевий кластер). Симетричний мережевий кластер може бути з рівними позиціями у менеджменті або включати компанії з різним потенціалом та розміром, що призведе до певної конкуренції. Варто зазначити, що у партнерських кластерах за умови наявності значної кількості учасників та високого рівня екстерналізації будуть виникати додаткові витрати на управління. Таким чином, конкурентоспроможність та функціонування мережевих систем БНП залежить від таких чинників як: унікальність фірмових переваг ГЛСВ; надання БНП-флагманом ресурсів або знань партнерам; надання партнерами ресурсів або знань БНП-флагману [24].

Теорія транзакційних витрат є однією з найбільш відомих, де застосовують це поняття. Завдяки цій теорії компанія може використовувати широкий спектр інструментів для прорахунку доцільності аутсорсингових операцій у певному сегменті і в певний час їх організації, а також практичного застосування. Під час залучення організації до аутсорсингової діяльності вираховують економічний ефект, що дозволяє визначити конкурентні переваги на етапі оцінки і започаткування ділових відносин, а також визначити тип контракту, продемонстровано в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Теорії та їх представники

Теорія транзакційних витрат	Теорія основних компетенцій	Теорія переговорних відносин	Ресурсна теорія
M. Lacity, L. Willcocks (1995)	C.K. Prahalad, G. Hamel (1990)	L. Willcocks, C. J. Choi (1995)	J. Barney, S. Hesterly (1996)
B. Aubert, S. Rivard, M. Patry (1996)	A. Pinnington, B. P. Woolcock (1995)	R. McIvor (2005)	V. Roy, B. Aubert (2001)
S. Ulset (1996)	C. Baden-Fuller, D. Targett, D. B. Hunt (2000)	T. F. Espino-Rodríguez, M. Rodríguez-Díaz (2008)	J. Barthelemy, V. Quelin (2006)
H. Brandes, J. Lilliecreutz, S. Brege (1997)	Arnold (2000)	Yahnhong (2011)	E. Alvarez-Suescun (2010)
B. Aubert, S. Rivard, M. Patry (2004)	P. Gottschalk, H. Solli-Sæther (2005)		K. Kutsikos, G. Mentzas (2011)

Джерело: розроблено автором

Дослідники цієї теорії M. Lacity and L. Willcocks виокремили фази становлення відносин в аспекті аутсорсингових операцій, проаналізувавши емпіричні дані того часу. Вони дійшли висновку, що слід розглядати аутсорсинг з визначення фаз готовності операцій, а саме: підготовки, вибору постачальників, управління відносинами та їх перегляду [130].

B. Aubert, S. Rivard and M. Patry досліджували теорію транзакційних витрат у поєднанні з теорією неповних контрактів для пояснення процесів управління та підготовки таких відносин, запропонувавши свою модель з погляду управління такими відносинами та етапами їх підготовки. Однак найбільш актуальним для дослідження в нашій роботі є їх наступна модель, яка включає саме підготовчий сегмент аутсорсингових операцій [46].

S. Ulset запропонував економічну модель, в якій розглядає фази підготовки, вибору постачальника та управління відносинами в аутсорсингових операціях на основі теорії транзакційних витрат у сфері захисту інтелектуальної власності, а саме інформації, що є продовженням досліджень 1960-70-их років теорії економіки інформації [199]. Н. Brandes, J. Lilliecreutz and S. Brege у процесі аналізу чинників підготовки, управління відносинами та їх перегляду, ґрунтуючись на теорії транзакційних витрат зробили висновок, що аутсорсингові операції мають більшу вірогідність на успіх, оскільки створюється більш потужна та економічна виробнича база [59].

Вивчаючи екстернальну складову, спираючись на контрактні відносини на основі теорії транзакційних витрат, можна дійти висновку, що науковці зробили акцент на підготовці та виокремленні основних фаз розвитку аутсорсингових контрактів у ринкових відносинах, чим показали, що за більш детального вивчення та більш ґрунтовного підходу до прорахунку і узгодження основних фаз діяльності – вірогідність заключення такого контракту є більш успішною.

Теорія основних компетенцій є похідною від ресурсної теорії, яка стала основною теоретико-методологічною базою та наступним кроком еволюції теоретичної теорії міжнародного бізнесу. Ресурсна теорія містить ідеї основоположника Дж. Дж. Барнея, що БНП отримують додаткові конкурентні переваги завдяки використанню внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Зарубіжна експансія корпорацій допомагає їм залучити дешеві ресурси для створення найбільш ефективних глобальних ланцюгів створення вартості. Конкурентні переваги фірми базуються на таких ресурсах, що є цінними, рідкісними, неповторними та незамінними, а також такими, що входять до організаційної структури (моделі VRIO – Value (цінність ресурсу) , Rareness (рідкісність ресурсу), Imitation (можливість відтворення ресурсу), Organization (організованість можливості використання ресурсу)). Теорія основних компетенцій другий за популярністю підхід в академічному дослідженні, пов'язаний з аутсорсингом, який також використовують для вивчення фаз управління відносинами та їх перегляду [50].

C. K. Prahalad and G. Hamel визначили основні компетенції як колективні знання організації, особливо щодо способів поєднання різних продуктивних навичок та методів інтеграції різних технологій. Аналіз компетенцій постачальника є, відповідно до *теорії основних компетенцій*, головним чинником, що визначає успіх угоди [22]. A. Pinnington and P. Woolcock за основу використовували теорію основних компетенцій, щоб дослідити, чи може аутсорсинг ділових операцій, пов'язаних із ІТ-системою організації, вдосконалювати її організаційні здібності. Їх дослідження зосереджувались на етапах підготовки та перегляду саме цих операцій [165].

C. Baden-Fuller, D. Targett and B. Hunt запропонували модель прийняття рішень на етапі підготовки, на основі теорії компетенцій, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності організації, що є посиленням на теорію конкурентних переваг М. Porter, методологія якої вказує причини домінування таких компаній (на прикладі БНП) над місцевими фірмами у країнах, що приймають. Ця теорія мала значний вплив на практику стратегічного менеджменту та поведінку багатьох керівників багатонаціональних підприємств [47]. Arnold показував зв'язок з аутсорсинговими операціями переважно на теоретичних засадах теорії транзакційних витрат, водночас іншим сегментом була теорія основних компетенцій в аспекті контрактних угод [45].

P. Gottschalk and H. Solli-Sæther у своїх роботах вивчали фази підготовки, підтримання відносин та їх перегляду. Висновком їх робіт стало те, що ця теорія розкриває повною мірою теоретичний базис для вивчення поняття та сутності аутсорсингових операцій [100].

Центральна позиція цієї теорії полягає у тому, що вивчення та обґрунтування фаз контрактних відносин дозволяє не лише з більшою вірогідністю заключити їх, а також отримати конкурентну перевагу в аспекті прорахованих фаз та максимально продуктивних взаємозв'язків між компаніями.

Теорія переговорних відносин після свого зародження набула поширення у сфері вивчення переговорів, відносної сили та інтересів БНП. Фундаментальний внесок зробила група економістів, до якої входили: S. Kobrin, T. Moran, R. Gros та

Dj. Berman. Першими етапами розвитку цієї теорії були дослідження S. Heimera та Ch. Kindelberg у сфері взаємозв'язків для налагодження відносин між БНП та зарубіжними країнами. Т. Moran розглядає відносини з посиланням на ресурсні переваги БНП та залежності від них через специфічні переваги. За теорією переговорної сили S. Kobrin у переговорах між багатонаціональними компаніями та урядами країн-реципієнтів перевага належить тим, у кого є вплив на ресурси, обмеження розвитку реалізації, економічний або політичний примус. Основним спектром вивчення цієї групи вчених були відносини між країною та БНП, що спонукало до інтерналізації та збереження вертикальної форми виробництва. Теорія вивчає не лише фази або переваги від контрактної форми між організаціями, а також подальший розвиток спільної діяльності, який може сформувати їх, як надійних партнерів, так і стратегічний альянс. L. Willcocks and C. J. Choi розвивали цей напрям і в своїх дослідженнях брали за мету окрім позитивних, детально спланованих аутсорсингових операцій – подальший стратегічний альянс [208]. За допомогою теорії переговорних відносин вивчали чинники, які можуть враховуватися для прийняття рішень на етапах підготовки та підтримки відносин для подальшого вибору з метою створення стратегічного альянсу. R. McIvor дає пояснення про те, як підприємства можуть набувати та підтримувати конкурентну перевагу щодо їх стосунків з іншими організаціями, що є подібним на погляди таких економістів як S. Kobrin, T. Moran, R. Gros та Dj. Berman. Ця модель була використана для вивчення фаз переходу, управління відносинами та перегляду [137]. T. F. Espino-Rodríguez and M. Rodríguez-Díaz розглядали модель відносин, спрямовану на аналіз результатів здатності організації розвивати відносини з постачальником на етапах вибору постачальника та підтримання відносин для розвитку конкурентних переваг на основі технології [181]. Yahnhong описав модель аутсорсингу, що спрямована на інтерпретацію фаз підготовки, вибору постачальника та підтримання відносин [215]. Він дійшов висновку, що переваги процесу аутсорсингу визначаються якістю відносин за його встановлення та рівнем взаємовіддачі, що розвивається у партнерських відносинах.

Таким чином, підхід заснований на теорії переговорних відносин може бути застосований для дослідження фаз процесу аутсорсингу. Він враховує специфіку субконтрактних відносин та за моделями деяких економістів пропонує подальший розвиток від контрактних форм до становлення стратегічного альянсу.

Ресурсна теорія розглядала фірму як сукупність ресурсів, які використовують для організації прибуткової діяльності. Основна теза цієї теорії полягає у тому, що конкурентна перевага БНП в ресурсах, які є цінними, рідкісними, неповторними, незамінними та тими, що входять до моделі VRIO. Dj. J. Barney був розробником моделі VRIO в контексті ресурсної теорії БНП та є її основоположником. Основна концепція теорії базувалася на роботах та дослідженнях кінця 80-их на початку 90-х рр. 20ст. таких вчених як В. Wernerfelt, Dj. J. Barney, R. Amit, P. Schmeiker. До головних гіпотез цієї теорії відносять: гетерогенність фірми, що передбачає різну забезпеченість ресурсами; ефективність БНП, що залежить від забезпеченості ресурсами; створення запасу стратегічних ресурсів – запорука конкурентоспроможності багатонаціональних компаній. Модель VRIO за Dj. J. Barney включає такі характеристики ресурсів: цінність, рідкісність, неповторність, організаційна втіленість. У розвитку та еволюції ресурсної теорії стали враховувати динамічні чинники та транзакційні витрати. Dj. Magoni проаналізував спільні та відмінні ознаки цієї теорії та теорії транзакційних витрат. У результаті дослідник встановив, що ці теорії є взаємодоповнюючими, оскільки концепція однієї – теорія доходів фірми, а іншої – теорія функціонування фірми.

R. Castanias, K. Helfat дійшли висновку, що природа управлінських ресурсів має змінюватися разом із життєвим циклом фірми та галузі на основі особливостей таких фундаментальних характеристик ресурсів як дефіцитність, нерухомість та невідтворюваність. M. Fiol, K. Eisenhart, Dj. Martin впровадили поняття динамічних можливостей. Успіх БНП можливий у тому випадку, якщо фірма буде постійно та швидко змінювати організаційні ресурси та способи їх використання.

Е. Penrose була прихильником цієї теорії в аспекті управлінської системи БНП, на відміну від інших переваг фірми. Дослідниця однією із перших поставила за основу аналіз людських ресурсів або параметрів «людського вимірювання» фірми, що пов'язані із соціальними процесами всередині неї. Одним з найбільших недоліків цієї теорії є складність емпіричної перевірки теорії. Наступні вчені досліджували зв'язок цієї теорії з теорією екстерналізації.

J. Barney and Hesterly провели дослідження щодо взаємозв'язку ресурсної теорії і процесу аутсорсингу та дійшли висновку, що ресурси та можливості фірми відрізняються від інших фірм та залишаються стабільними [114].

V. Roy and B. Aubert застосовуючи ресурсну теорію сформулювали модель, яка спрямована на виявлення чинників, що впливають на успіх чи невдачу аутсорсингу на етапі підготовки. Цю теорію застосовують у разі змішування ресурсів та можливостей підприємства за умови належного використання, що сприяє виникненню конкурентної переваги. Цю теорію здебільшого застосовують до етапу підготовки процесу для того, щоб визначити операції, які підлягають аутсорсингу, а також до фази вибору постачальника, що дозволяє обрати постачальника з найбільш відповідними ресурсами [54].

J. Barthelemy and V. Quelin запропонували теорію, яка більшою мірою базується на ресурсній теорії, ніж на теорії транзакційних витрат, щоб пояснити фази підготовки, вибору постачальників, управління відносинами та перегляду [119].

Е. Alvarez - Suescun створили модель, яка поєднує згадану вище теорію з теорією транзакційних витрат, щоб інтерпретувати реалізацію аутсорсингових процесів стосовно ІТ-операцій. Модель переважно фокусується на фазі переходу та припускає, що ресурсна теорія є найбільш відповідним підходом для її інтерпретації [40].

K. Kutsikos and G. Mentzas використовували цей симбіоз для пояснення рішень, прийнятих організацією на етапі управління відносинами та їх переосмислення [129].

Отже, основа ресурсної теорії полягає в тому, що БНП мають конкурентну перевагу над іншими економічними суб'єктами ринку завдяки цінним ресурсам. Цінність ресурсів полягає у їх рідкості та унікальності. Зв'язок цієї теорії з теорією екстерналізації прослідковується у контексті організаційної цінності та управління, а також формуванні моделей успішності аутсорсингових операцій, пояснення прийнятих рішень БНП, підготовчих фаз для здійснення таких операцій.

Представники теорії заснованої на знаннях та агентської теорії продемонстровані в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Теорії та їх представники

Теорія заснована на знаннях	Агентська теорія
Lee (2001)	M. Jensen and W. Meckling (1976)
Sakas and Kutsikos (2014) Kutsikos and Mentzas (2012)	Arrow (1985)
Nasiopoulos, Sakas, Vlachos (2014)	J. Barney and W. Hesterly (1996)

Джерело: розроблено автором

Заснована на знаннях теорія БНП дає розуміння того, як люди співпрацюють для виробництва товарів та надання послуг. Погляд на основі знань це основа моделі, запропонованої Lee, яка намагається пояснити управління відносинами між двома договірними сторонами процесу аутсорсингу [194]. Модель, яка також використовує теорію основних компетенцій, передбачає, що обмін знаннями є одним із головних чинників успіху аутсорсингу.

Sakas, Kutsikos, Mentzas виокремили погляд на основі знань, які застосовують до аутсорсингу, щоб продемонструвати, що обмін знаннями на етапі управління відносинами процесу аутсорсингу позитивно пов'язаний з успіхом угоди про аутсорсинг [181].

За Nasiopoulos, Sakas, Vlachos погляд на основі знань встановлює два методи обміну знаннями між партнерами – це генерування знань та застосування знань [181].

За цією теорією обмін знаннями між компаніями, які мають договірні відносини (аутсорсинг) значно покращує діяльність та формує позитивний економічний ефект.

Агентська теорія на початку свого становлення зосередилася на взаємозв'язку між керівництвом організації та іншими зацікавленими сторонами (агентами) за твердженнями M. Jensen & W. Meckling. Згодом ця концепція була поширена для пояснення взаємозв'язків між різними організаціями. В контексті аутсорсингу дану теорію застосовують з метою інтерпретації відносин між організацією та постачальником [118].

Arrow, J. Barney & W. Hesterly дійшли висновку, що теорія передбачає використання постійного моніторингу та зміцнення зв'язків між двома організаціями та може вирішити будь-які проблеми в процесі роботи [114].

Слід наголосити, що управління стосунками не єдиний сегмент дослідження у цій теорії. Вона була використана для вивчення фази підготовки та фази, коли організація розглядає всіх потенційних постачальників та вирішує, який тип відносин вона хоче розвивати з ними. В той же час, для аналізу фази перегляду її використовують меншою мірою.

Проміжні результати дослідження свідчать про те, що поняття аутсорсингу зустрічається в багатьох теоріях, однак науковці зосереджують увагу лише на вирішенні певних проблем, які виникають в рамках даного процесу або навпаки вирішуються за його допомогою. На сьогодні теорія інтерналізації не має значного поширення та окремої ніші в економічних дослідженнях. З огляду на це, дану теорію вивчають та застосовують лише як метод подолання певних економічних проблем за допомогою аутсорсингу.

Досліджуючи ситуації, у яких аутсорсинг був головним елементом у вирішенні економічних проблем, можна зробити висновок, що теорія екстерналізації є актуальною та за детальнішого аналізу практичної діяльності світового ринку набуде більш характерного підтвердження свого практично-наукового застосування.

1.2 Діалектика екстерналізації та інтерналізації міжнародного виробництва

Діалектика екстерналізації та інтерналізації прослідковується у багатьох видатних теоріях міжнародного бізнесу. Їх взаємозв'язок обумовлений тим, що міжнародний ринок і відносини між БНП еволюціонують, а з ними і теорії міжнародного бізнесу. З новими механізмами ведення міжнародної діяльності теорії набували нових коректив та розбудовувалися, щоб бути актуальними та дієвими.

Теорія екстерналізації виникла як еволюційна гілка теорії інтерналізації, оскільки стрімкий розвиток нових міжнародних підприємств потребував швидкого виходу на міжнародні нові ринки за нестачі ресурсної та фінансової бази. Однак це не стало теорією, яка заперечує актуальність інтернальних процесів, а слугувало доповненням механізмів для подолання нестабільності ринків та поштовхом для гібридних форм із застосуванням обох теорій для різних етапів ведення міжнародної діяльності.

Міжорганізаційна теорія БНП Goschala, Bartleta, концепція «глобальної фабрики» Р. Buckle, теорія «флагманських БНП» А. Rugman, теорія неакціонерних форм операцій міжнародних фірм, ГЛСВ – всі ці дослідження можна поділити на 2 напрями: *перший напрям* досліджень розглядав мережу міжнародної діяльності як компанія-флагман – філія, а *другий напрям* – як БНП та субконтрактори (аутсорсери).

Одним із таких наукових напрямів є *теорія глобальних ланцюгів створення вартості*. В управлінській моделі фрагментації містяться системи управління, однією з яких є ієрархічна. Вона спрямована на специфічність та кваліфікованість виробництва в певному БНП [176]. На початковому етапі компанія розробляє внутрішньофірмову діяльність з акціонерно підконтрольними філіями, однак потреба у зменшенні транзакційних витрат спонукає компанію-лідера до екстерналізації певних етапів виробництва та передати завдання субконтрактним організаціям. Для того щоб уникнути попередньої недовіри до аутсорсингових компаній материнська компанія вводить жорсткий контроль через передачу технологій, знань, місцеве та міжнародне фінансування.

Розглядаючи коротко- та довготривалі вигоди від фрагментації досліджують відносини між БНП-флагманом та компаніями-філіями або її субконтракторами. Від короткострокових операцій інтернальна або екстернальна діяльність материнської компанії принесе негативний ефект для країни-базування спочатку через відтік кваліфікованих кадрів та змусить країну зайнятися розробкою більш складних процесів, що з часом приведе країну до кращого рівня ніж був попередньо. У країні розміщення філій або субконтракторів приплив ресурсів сприятиме індустріалізації та зміні структури експорту, однак у довгостроковому періоді через певний час для країни, де розміщують філії або знаходяться субконтрактори, цей ефект зникне, оскільки підрозділи не зможуть долучатися до більш прогресивних етапів виробництва товару.

Динамічний ефект фрагментації показує, що БНП потребує зниження витрат та передає частину завдань філіям (інтернальним) та субконтракторам (екстернальним). Через різну складність завдань материнська компанія обирає бідну країну для вирішення простих працемістких процесів та виробництва проміжних продуктів. Місцеві компанії для освоєння завдання підвищують рівень знань та освоюють інновації. Під час навчання у процесі виробництва, місцеві компанії освоюють дані процеси та стають спроможними до переходу до виробництва в рамках більш складних процесів вартісного ланцюжка. Компанія-флагман переноситиме більш складні процеси до цих компаній, а сама буде підніматися на наступну сходинку виробничого ланцюжка.

Міжорганізаційна теорія БНП розглядає міжнародну діяльність компанії не лише, як компанія – філія, а через координацію завдань управління мережами. В рамках даної теорії розглядають усі типи відносин в мережі. Аналізується переговорна сила філій компанії через розвиток щільності локальної мережі, де дочірня компанія має своїх постачальників та аутсорсерів [24].

Для нашого аналізу це є гібридна система застосування інтернальних та екстернальних процесів у діяльності компанії та показує значимість діалектики цих видів діяльності. Поєднуючи усі форми діяльності мережі виникає механізм координації та взаємозалежності. Глобалізація економіки стимулює формування

локальних мереж філіями, що в подальшому стають ланками БНП та дає змогу формувати певні коопераційні-альянси. Таке збільшення учасників зовнішньої мережі призводить до виділення БНП більшої кількості ресурсів та розподілу між ними.

Ієрархічна система БНП включає два рівня, де перший охоплює мережу власних підрозділів материнської компанії, а на другому представлені підсистеми кожної дочірньої компанії. Чим більше розбудована локальна мережа, тим більше переговорної сили матиме філія і менше підпадатиме під ієрархічну систему. «Центральність підрозділу» – це визначення впливу материнської компанії на філію. Через різний розвиток мережевих зв'язків філії можуть бути двох типів: за низького розвитку мереж, БНП матиме максимальну величину «центральності», а за високого розвитку зв'язків локальних мереж «центральність» буде втрачатися та філія отримає більшу переговорну силу. Філії з високим розвитком локальних мереж та високою інтенсивністю відносин всередині та зовні будуть набувати ефекту «центральності» та еволюціонувати до рівня «структурної влади», що сприятиме спеціалізації ресурсів.

Проаналізувавши цю теорію можна зробити висновок, що інтернальні процеси досліджуються в аспекті відносин між БНП та філіями, а екстернальні в розвитку локальних мережевих зв'язків, які включають постачальників, споживачів та субконтракторів.

Концепція «флагманських БНП» А. Rugman досліджує мережевий прояв діяльності цих фірм, яка побудована на основі попередніх досліджень теорії інтерналізації. Позиція лідерства БНП у мережевій діяльності представляє концепцію «флагманської фірми» [24]. Розвиток інтернаціоналізації виникає за двох обставин: під час здійснення ПІІ зі створенням філій на зарубіжних ринках (інтерналізація) та створення мереж із місцевими партнерами та постачальниками (екстерналізація), що є стратегією флагманської мережі. Управління БНП розглядається з позиції стратегічного менеджменту, яка охоплює підконтрольні підрозділи (внутрішня мережа) та ланки неакціонерних відносин між учасниками (зовнішні мережі).

Різні стадії розвитку міжнародного співробітництва мають певні переваги для фірми. В умовах розробки нового продукту використовують інноваційні та специфічні ресурси, що спонукає БНП розвивати внутрішньофірмову ієрархію. На етапі завершення життєвого циклу продукту виникає потреба у специфічних знаннях про тривалі зв'язки споживачів та клієнтів, що стає рушійним елементом до екстерналізаційних процесів (субконтрактори). Також для швидшого досягнення мети передають на аутсорсинг прості функції та завдання.

Концепція «глобальної фабрики» Р. Buckle аналізує мережу як сучасну форму інтерналізації та уникнення недосконалостей ринку. Кооперативні форми операцій БНП та стратегічні альянси розглядають як переваги власності, інтерналізації та розміщення у мережевій діяльності. Вертикальні та горизонтальні форми діяльності міжнародних компаній почали порівнювати із гнучкими та мобільними транзакціями в міжнародному бізнесі [24]. Нові міжнародні підприємства за цієї теорією започатковують свій бізнес із мережевої системи виробництва, яка в більшості складається із партнерів та субконтракторів, тимчасом великі БНП продовжують дотримуватися внутрішньофірмової ієрархії. Оскільки Р. Buckle був основоположником теорії інтерналізації, він дослідив у цій концепції усі переваги від екстернальної форми ведення міжнародного бізнесу. До основних переваг належать такі: за наявності слабких підрозділів їх можна замінити високоефективним субконтрактором; посилення ефекту масштабу відбувається через залучення до ланцюжка постачання нових споживачів. На відміну від попередніх теорій на зміну структури «БНП – філії» впроваджується нова структура «спільні підприємства». Більшу частину торгових потоків беруть на себе найефективніші, чим стимулюють інших до покращення діяльності, а якщо діяльність залишається нефективною такого учасника замінюють.

Слід підкреслити, що мережі спільних підприємств часто утворюються на основі технологічних чинників, які були відсутні до цього у такій мережі. За нової оцінки місць розташування виробництв у мережі БНП важливим є не наближеність до материнської компанії, а зручність маршруту та просторова

безперервність. Отже, найбільшою перевагою глобальної фабрики є її здатність швидко робити будь-які моделі товарів та переходити від одних до інших залежно від попиту. Завдяки цьому вона зможе виробляти товари, які будуть найбільше наближені до споживача у будь-якій країні світу де є попит, уникаючи великих логістичних проблем з кінцевою продукцією. БНП буде закріплювати за собою високотехнологічні функції, висококваліфіковану робочу силу та передавати на аутсорсинг стандартизовану проміжну серійну продукцію.

Концепція міжнародних нових підприємств Oviat-MacDugal порівнює молоді та зрілі багатонаціональні підприємства. Великі вертикально побудовані або диверсифіковані БНП мають додаткові переваги в результаті ефективного управління та завдяки значному розміру. Методологія аналізу заснована на теорії інтерналізації і транзакційних витрат та передбачає 4 складові функціонування міжнародних нових підприємств: контроль над специфічними ресурсами, переваги закордонного розміщення, організація певних транзакцій через інтерналізацію, залежність від альтернативних структур управління [24].

МНП зазвичай не мають значних ресурсів для побудови традиційної системи акціонерного контролю, для того щоб подолати вирішити дану проблему вони використовують альтернативні види контролю над ресурсами, що передбачають ліцензування, розвиток мережевого аутсорсингу, франчайзинг, тобто появу гібридних партнерів. Однак відмовляючись від стандартних інтерналізаційних процесів збільшуються транзакційні ризики пов'язані з гібридними партнерами. Для того щоб забезпечити мінімальні ризики у мережевій структурі МНП спираються на довіру, співпрацю, репутацію, моральні зобов'язання між партнерами.

Висококомобільні цінні знання створюють стійкі цінові переваги, які приводять до миттєвої глобалізації, що є значною перевагою над класичними БНП. Унікальність ресурсів також є стійкою конкурентною перевагою, однак за швидкого і невитратного переміщення інтелектуальних ресурсів їм потрібно застосовувати спеціальну стратегію використання своїх знань. В рамках цієї концепції є 4 тактичні умови: патент та авторські права; складність і

недосконалість імітації; гнучкі умови ліцензування; структура мережевого управління. До головних ознак МНП належать: міжнародний прояв формування ресурсів; акцент на періоді часу (екстернальні зв'язки), а не на масштабі (інтернальні процеси); проактивна міжнародна стратегія; мережевий аутсорсинг, кооперативні форми, стратегічні альянси зімість ПП.

Отже, ця концепція описує порівняння великих інтернальних БНП та нових екстернальних міжнародних підприємств. МНП репрезентують як сучасне рішення для швидкого виходу на міжнародний ринок та швидкого масштабування через: мережу субконтракторів та стратегічні альянси; мобільні специфічні знання та ресурси.

Водночас ці ідеї розвивав Тес, який досліджував технологічні та організаційні чинники, як визначення масштабів фірми через витрати виробництва, що продемонстровано в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Діалектика інтерналізації та екстерналізації

Автор	Чинники, що спричиняють інтерналізаційні процеси БНП	Чинники, що спричиняють екстерналізаційні процеси БНП
Тес (1983)	Чим менша складність передачі знань внутрішніми ринками, тим краща модель ПП.	Чим більші ризики, тим більше міжнародних витрат на управління, що сприяє розвитку зовнішніх відносин (ліцензування, придбання), а не внутрішніх (ПП, інтеграція)

Джерело: розроблено автором на основі [42].

При аналізі горизонтальної інтеграції Тес позглядає витрати на виробництво продукції, як функцію «індексу складності ноу-хау» у фірмі. В той же час витрати на управління різними формами ведення бізнесу за кордоном є функцією складності технологій. Він припускає, що режим ПП інваріантний до збільшення складності знань через легкість, з якою знання можуть передавати внутрішні ринки [190]. На відміну від цього, витрати на управління ліцензуванням зростають зі складністю знань через збільшення витрат на

внутрішньофірмовий трансфер. Аналогічна оцінка складається з витрат виробництва у кожному режимі. Витрати на виробництво та управління потім підсумовують з метою визначення загальних витрат на режими ведення бізнесу за кордоном, щоб оптимальна сфера горизонтальної інтеграції була надана для кожного рівня складності ноу-хау. Для вертикальної інтеграції проводять паралельний аналіз.

У моделі Тес, витрати на управління є функцією складності знань і специфіки активів. Є також міжнародний показник витрат на управління інтеграцією – ризик експропріації. Чим більші ці ризики, тим більше зростатимуть міжнародні витрати на управління, що сприяє розвитку зовнішніх відносин (ліцензування, придбання), а не внутрішніх (ПП, інтеграція). Аналіз Тес є спробою виокремити етапи витрат на управління в аналізі БНП, однак він передбачає це лише як проміжну змінну, основою для дослідження є складність знань і специфіка активів.

О. Williamson стверджує, що «структури управління – інституційна матриця, в межах якої ведуться переговори і виконуються транзакції, які відрізняються змістом угоди». Всі операції різні, – деякі можуть бути наділені соціальними характеристиками, яких не вистачає іншим. Повторні транзакції можуть мати інший прояв, ніж разові угоди. Це відкриває можливості для більш детального обговорення витрат на управління [209].

Діяльність фірми є значною і різноманітною, здійснюється багатьма особами. Наявні зв'язки між діяльністю різних осіб, оскільки дії однієї зазвичай взаємодоповнюють дії інших осіб. Стратегія, за якою працює фірма і в кінцевому результаті цінність фірми залежить від того, як ці заходи узгоджуються [61]. Однак фактичний внутрішній поділ праці породжує три проблеми організаційного змісту.

По-перше, інформаційна проблема, яка виникає через те, що мало хто в межах фірми володіє всією інформацією, яку вони вимагають, щоб вибрати оптимальну дію за яку вони відповідають. Розподіл праці в межах фірми свідчить

про те, що необхідною передумовою для цього є різні особи, а також буде невизначеність щодо впливу будь-якого конкретного напрямку дій.

Друга проблема – координаційна, що виникає з комплементарності дій. Досконала координація, здебільшого, може бути досягнута лише через виділення всіх завдань одному й тому ж індивіду, однак наближення до цього може бути досягнуто за допомогою осіб, які працюють разом у складі команд.

Третя – мотиваційна проблема, що виникає внаслідок розбіжностей між цілями працівників, керівників та акціонерів. Кожна з них буде сприяти діям, які максимізують власну корисність, але які можуть або не можуть бути узгоджені з об'єктивною функцією фірми. Працівники можуть розуміти свої обов'язки, а менеджери можуть ініціювати тверді стратегії, з яких вони отримують приватні вигоди, навіть якщо такі стратегії не оптимальні для фірми. Формулюється оптимальна стратегія, щоб максимізувати об'єктивну функцію фірми (наприклад, максимізувати значення фірми), якщо:

- всі члени фірми мали доступ до найкращих релевантних знань (досконала інформація);
- всі взаємодоповнюючі дії були обрані спільно (досконала координація);
- всі члени фірми ділилися об'єктивною функцією фірми (досконалою мотивацією).

На практиці це малоймовірно і будуть втрати, які є результатом недосконалості від оптимального набору дій. Ці внутрішні витрати на транзакції включають: інформаційні витрати; координаційні витрати; мотиваційні витрати. Мотиваційні витрати передбачають, як витрати на управління, так і моніторинг дій працівників або витрати на навчання та соціалізацію, покликані мотивувати працівників. Ці втрати є внутрішніми «екстерналіями», що виникають через розподіл управлінської праці всередині фірми, а пов'язані витрати вимірюють ресурси, що використовують для корекції зовнішніх ефектів. Метою структури управління фірми є мінімізація суми цих внутрішніх витрат і втрат.

Особливо важко мотивувати окремих осіб у різних країнах та сумлінно переслідувати інтереси організації загалом. Jensen і Mackling припускають, що

величина цих агентських витрат залежить, зокрема, від притаманної складності і географічної дисперсії діяльності фірм, і, у такий спосіб, ймовірно, буде більш суттєвою для БНП [117].

До традиційних економічних аргументів щодо моральної небезпеки та несприятливого відбору¹ в організаціях проблема моніторингу посилюється географічними та культурними відстанями, при здійсненні багатонаціональних операцій. Так у культурах, які не відповідають індивідуалістичному стереотипу, люди можуть ідентифікувати себе з групою або спільнотою, в межах якої вони поведуться альтруїстично. Таким чином, можна очікувати, що фізичні особи будуть більш лояльні щодо сприйняття інтересів своєї національної дочірньої компанії, а не до загальних інтересів фірми.

Водночас наявні суперечності теорії інтерналізації в процесі управління ризиками. Зокрема, у теорії інтерналізації має місце припущення про те, що БНП є нейтральним до ризику, тобто, оптимальну структуру управління можна визначити просто за посиланням на порівняльні витрати, на проведення транзакцій через ринок і в рамках ієрархії БНП. Однак, це припущення є занадто спрощеним з кількох причин.

По-перше, фірми не демонструють стабільних переваг до одного ризику, оскільки відносно високий рівень ризику за великих ресурсів та тенденції змінювати перевагу ризику з часом з тими ж ресурсами спричиняє тенденцію недооцінювати ризики в результаті сприятливого досвіду [184]. Chails та МакКін стверджують, що фірми, які уникають ризику є менш схильні бути ієрархічними, ніж фірми, що більш схильні до ризику, коли стикаються з тією ж конфігурацією витрат на транзакції [68]. Одним з наслідків цього є те, що вибір БНП ринків для експансії залежить не лише від оцінки відносних витрат на транзакції, а також від ширшого контексту та історії фірми.

По-друге, фірми не приймають рішення щодо стратегії, роблять це менеджери. Останні можуть бути менш ризиковими, ніж акціонери фірми, у такий спосіб не можуть фактично шукати або впроваджувати найбільш ефективну

¹ Дати коротко визначення

структуру управління. Hermalin припускає, що менеджери надають перевагу ризикованим стратегіям, оскільки вони мають найменшу інформативну базу щодо застосування [107]. Репутаційний ризик відрізняється від ризику проекту, і вони не корелюють між собою.

Менеджери можуть також отримувати різні приватні вигоди від певних структур управління і можуть сприяти більш ієрархічній структурі, оскільки їх доходи пов'язані з розміром фірми [49]. Менеджери отримують владу і престиж від того, щоб бути афільованими з більшою фірмою [116]. Акціонери можуть впроваджувати механізми моніторингу для цього контролю дій менеджменту, однак це підвищує внутрішні витрати на транзакції. Такі витрати на мотивацію, як зазначено вище, можуть бути більш суттєвими у БНП, ніж у місцевих фірмах [89].

По-третє, наявність різної переваги схильності до ризику зацікавлених сторін, а отже і перевага у схильності до ризику БНП, ймовірно, вплине на волатильність у світовій економіці. Коли ринки стабільні і зацікавлені сторони можуть передбачити порівняльні транзакційні витрати з певною визначеністю, тоді всі зацікавлені сторони будуть готові бути більш ризиковими і фірма може більше покладатися на ринкові транзакції. Однак коли продукт, чинник і фінансові ринки є нестабільними, всі зацікавлені сторони, ймовірно, стануть більш ризиковані. Chiles і МакКін стверджують, що це може збільшити допустимі витрати на управління ринком і призвести до більшого рівня ієрархічного контролю над потоками проміжних продуктів [68]. Ця волатильність буде все більш очевидною на міжнародних ринках проміжних продуктів і призведе до більшого ієрархічного контролю всередині БНП.

Таким чином, обрана структура управління буде залежати не лише від порівняльних витрат на транзакції, а також від схильності до ризику ключових осіб, ступеня організаційного устрою попереднього (сприятливого або несприятливого) досвіду компаній з ризиковими інвестиціями, а також від стану світової економіки.

Міжнародний бізнес, як галузь, значною мірою будується на теорії інтерналізації, яка пояснює як рівень витрат на транзакцію для виробничих

ресурсів визначає порівняльну ефективність різних організаційних форм [71], що продемонстровано в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Визначення терміну інтерналізація різними авторами

№	Автор	Визначення інтерналізації
1	P. Buckle та M. Kesson	Через недосконалість ринку виникають транзакційні витрати, які зменшуються через єдине володіння
2	A. Rugman	Наявність недосконалостей на ринку спричиняє виникнення БНП
3	Oleiver E. Williamson	Супроводжується зупиненням механізму цін та розподілом внутрішніх ресурсів управлінським методом
4	Тес	Витрати на управління різними формами ведення бізнесу за кордоном (ліцензування замість прямих іноземних інвестицій, ПІІ) є функцією складності технологій

Джерело: розроблено автором.

Транзакційні витрати виникають через те, що підписання та виконання надійного контракту на використання технологій потребує адекватної перевірки прав власності та ефективного моніторингу, виконання договірних умов [179]. Така недосконалість ринку стає особливо відчутною на міжнародних ринках, де інституційні середовища можуть суттєво відрізнятися від умов материнської країни.

Це привело теоретиків до того, що вони характеризували конкретні переваги не лише як фокусну одиницю транскордонних транзакцій, а також як фактор впливу на вибір організаційних форм [179].

Водночас, такі явища як офшоринг та аутсорсинг, глобальні ланцюжки створення вартості (ГЛСВ) та «глобальна фабрика», привернули увагу до квазі-інтернаціоналізації або зовнішньої кон'юнктури, як висхідний режим організації [177]. Екстерналізація все частіше належить до випадків, коли межа контролю фірми розходиться з її межею власності, включаючи міриади організаційних форм.

Узагальнюючи, масштаби транскордонної економічної діяльності БНП можуть стати питанням залучення інвестицій, тією мірою, в якій нам потрібне

«додаткове пояснення теорії інтерналізації» для деагрегованих заходів, що характеризують сучасні БНП.

Різні способи залучення субконтрактних партнерів (тобто, екстерналізація) можуть бути обумовлені міркуваннями створення більш вигідного ланцюга створення доданої вартості, замість єдиної логіки мінімізації витрат. Дослідники міжнародного бізнесу використовують ідею «переваг екосистеми» при аналізі залучення фірм, що володіють цифровими платформами та зовнішніх ресурсів на міжнародних ринках [150].

Екстерналізація може генерувати економічну цінність через використання виробничих можливостей, що утримуються іншими агентами і що БНП може бути спеціалізованим на екстерналізації, а не інтерналізації. Багато дискусій відбувалося навколо низки різноманітних організаційних форм для доступу до зовнішніх можливостей на зарубіжних ринках. Важливим є те, що екстерналізація не завжди є «ринком», однак може бути багатим різновидом гібридних організаційних форм або як J. Hennart називає їх «опуклим середнім» [106]. Гібриди передбачають «автономні організації», які спільно займаються бізнесом, спільно обмінюються технологіями, капіталом, продуктами та послугами, але без спільного власного виробництва. Такі гнучкі відносини є договірними, які базуються на довірі, а зв'язки – технологічними компліментаріями або організаційними синергетами. Гібриди можуть бути оптимальним режимом, коли ринки сприймаються як нездатні адекватно зв'язувати відповідні ресурси і можливості [210].

R. Narula зауважив, що квазіінтернаціоналізовані БНП можуть здійснювати значний контроль над зовнішніми партнерами через ефективний засіб поділу та забезпечення прав власності на операції' [150]. Існує невід'ємна ланка з гібридами у правах власності – теорії інтерналізації. Гібриди, які можна розглядати як угоди, в яких два або більше партнерів купують або передають стратегічні права на прийняття рішень одночасно зберігаючи чітке володіння ключовими ресурсами, щоб вони мали можливість доступу до механізмів для координації їх спільної діяльності.

Враховуючи цю ідею, теоретики організаційної теорії позначили матеріальні ресурси як портфелі права власності. Право власності санкціонувало поведінкові відносини між учасниками прийняття рішень у використанні потенційно цінних ресурсів. Як і будь-які інші майнові права, приватна власність на нематеріальні ресурси, такі як інтелектуальна власність, не є монолітним правом, що надається одній фізичній особі, а передбачає низку привілеій, включаючи права на рішення про виключення невластників з доступу до ресурсу, на використання та зміну форми ресурсу, а також на продаж або передачу ресурсу іншим, а також права на виплату відповідних орендних ставок від використання та інвестицій у ресурс. Теорія права власності визначає корисну теоретичну об'єктиву для розуміння де-факто право власності на ресурси, тобто як фірми використовують ресурси, інвестовані за межі своїх законних кордонів. Це головне завдання для економічної цінності, спільно створеної складною мережею партнерів, зокрема, як у випадку цифрових платформ [164].

Цифрові платформи є типовим прикладом екстерналізації, оскільки вони є другорядними, загальними видами діяльності та зосереджуються на головних компетенціях, які можуть максимізувати організаційну цінність, з метою досягнення економічної співспеціалізації, а також пов'язані з сучасними БНП [121].

Дослідження інтерналізації стало поштовхом для застосування екстерналізації у міжнародному бізнесі для ринкових угод, розподілу спеціалізованих компетенцій по фірмах, і можливості фірм з координації зовнішніх відносин [150]. Платформи являють собою альтернативну форму екстерналізації, яка виникає через цифрові технології і модульну архітектуру, що може значно полегшити взаємний обмін.

Вибір конкретної організаційної форми залежить від передбачуваної складності розв'язання завдань між партнерами та координації між субконтрактними партнерами. З одного боку, модульна архітектура, на якій базуються цифрові платформи, сприяє поділу праці через низькі операційні витрати, подібно до того, що відбувається у процесі виробництва у ГЛСВ [131]. З

іншого боку, виробничі можливості та отримані модульні інновації (розроблені зовнішніми партнерами) рекомбінують клієнтів платформ для задоволення власних гетерогенних потреб, а не внутрішньо фірмових, у такий спосіб, виключивши інтеграцію як домінуючий організаційний режим [217]. Дослідники міжнародного бізнесу прагнули зрозуміти специфічну форму екстерналізації базових екосистем цифрових платформ.

Враховуючи припущення, що локально корисні ресурси мають вирішальне значення для створення вартості БНП у країні базування, вчені заявляють, що ресурсна позиція, яку надають, як місцеві комплементарії, так і фірми-платформи є головними компонентами «специфічних переваг екосистеми» для БНП [188].

Платформова організація дозволяє здійснювати торгівлю за допомогою використання місцевих ресурсів. По-перше, через обмежену раціональність, традиційні ринкові транзакції стають не ліквідними.

По-друге, контракування передбачає високий рівень жорсткості, що робить занадто витратним постійне уточнення контракту в контексті всіх внесених змін, що є проявом неефективності ринкового механізму у наданні послуг на фоні зовнішньої конкуренції [106]. На відміну від торгівлі на місцевому ринку факторів виробництва, цифрові платформи є унікальною неінтеграційною організаційною формою, яка може допомогти економити на колишній обмеженій раціональності та полегшити адаптацію до впровадження цифрових механізмів.

Перспектива отримання майнових прав надасть змогу використання зовнішніх ресурсів, уможливаючи обмін частиною прав на право участі у прийнятті організаційних рішень. Власники платформ передають місцевим суміжним підприємствам пакети майнових прав на ресурси платформи, такі як інструментарій для платформи та інструментарій для розробки. До них належать передусім права на розробку продуктів самостійно за допомогою технологій платформи, а також на розподіл цих продуктів для клієнтів платформи (місцевих та іноземних), а також права на частку отриманих виплат.

Розглянувши становлення теорій інтерналізації та екстерналізації можна зробити висновки про те, що теорія екстерналізації є менш розповсюдженою, але

виникла вона в умовах, коли внутрішньофірмові процеси стали недоречними, оскільки формування ієрархії буде значно затратнішим та не вигідним, що спонукатиме звернутися до екстернальної теорії з більш гнучкими та простішими методами для досягнення виходу на міжнародний рівень співпраці.

Актуальність екстерналізаційних процесів – це важливе питання з трьох вагомих причин. По-перше, рішення про екстерналізаційну непрофільну діяльність відображає зміну у стратегічних лідерах повного циклу доданої вартості від домінуючого у 70-х і 80-х рр. ХХ ст. до періоду переходу залучення субконтрактних компаній. По-друге, існує загальний консенсус провідних вчених в офшорінговій та аутсорсинговій літературі у питанні «чому фірми екстерналізують свої бізнес-функції». По-третє, є дві основні проблеми прийняття рішень, пов'язані з кожним видом діяльності, яку здійснює БНП: рішення про місцезнаходження та контроль або питання власності.

Еклектична парадигма Dj. Dunning, теорія інтерналізації, запропонована Buckle і Pearce, стали основою для дослідницького питання процесів екстерналізації. Крім того, теорія ключових компетенцій і дезінтеграції, теорія географічного розташування, ресурсна теорія, теорія соціального обміну і теорія організаційно-функціонального навчання лягли в основу екстернальної теорії. Також вагомий вклад в розвиток екстернальної теорії зробили: мережева теорія БНП, теорія БНП-флагманів, нова теорія «глобальної фабрики» Р. Buckle, теорія нових міжнародних підприємств Oviat - MacDugal.

Теорія екстерналізації стверджує, що компанії розглядають офшорний аутсорсинг, коли вони виступають в якості акторів міжнародного бізнесу, пов'язаних з екстернальною діяльністю, і при цьому вартість офшорних ресурсів є нижчою.

Розглядаючи усі перелічені теорії можна зробити висновок про те, що екстернальні процеси використовуються замість інтернальних для того щоб отримати стратегічні переваги або швидко вийти на міжнародний ринок. Також існують і гібридні системи в яких використання інтерналізаційних процесів на

певних рівнях або етапах є більш доречним, ніж використання екстерналізаційних процесів.

1.3 Теоретичні аспекти аналізу окремих форм екстерналізації

У сучасному міжнародному бізнесі досить важливе значення відіграють форми екстерналізації. В цьому параграфі ми досліджуємо застосування загальної теорії і методології екстерналізації до аналізу окремих форм і механізмів даного процесу.

Екстерналізація операцій БНП виникає, коли компанія потребує подальшого розвитку та не має наміру розвивати внутрішньофірмову ієрархію, а передає частину обов'язків або виробничих процесів іншій компанії. Цей процес має декілька форм.

У попередніх параграфах висвітлено доцільність застосування екстернальних операцій. Вивчення форм екстерналізації дає змогу більш детально дослідити та виокремити певні бізнес-процеси та зрозуміти причину того, чому вони відбуваються. Кожна з форм екстерналізації має свої особливості та умови, за яких вона виникає. Дослідження форм дає нам уявлення про їх різновиди та умови застосовування, а компаніям дозволяє в подальшому використовувати не загальне поняття екстернальних процесів, а вже чітку форму, яка підходить під певні бізнес-процеси та умови зовнішнього середовища.

Основні форми: ліцензування, управління за контрактом (субконтракти), створення і функціонування спільних підприємств, стратегічні альянси, глобальні ланцюги створення вартості, які продемонстровані на рис. 1.5.

Аутсорсинг відбувається тоді, коли організація укладає контракти з іншою організацією для надання послуг або продуктів основної діяльності. Робота, яку традиційно проводять внутрішньо, передається зовнішньому постачальнику, а співробітники компанії-замовника часто передаються під контроль субконтрактній компанії.

Аутсорсинг відрізняється від альянсів, партнерств, спільних підприємств тим, що потік ресурсів односторонній, від провайдера до користувача. Зазвичай, немає поділу прибутку або взаємного внеску.



Рис. 1.5. Форми екстерналізації.

Джерело: розроблено автором.

Аутсорсинг – це насамперед процес, за допомогою якого компанії перестають безпосередньо займатися частиною свого виробництва і замість цього купують ці товари на ринку. Це означає, що їм необхідно оцінити різні фази свого виробничого процесу і вирішити що буде більш вигідним, – подальше виробництво або доречним купівля на стороні.

Аутсорсинг – це фрагментація виробничого процесу при якій, окрема його фаза виділяється і передається зовнішній компанії. Ця фрагментація і екстерналізація відображають дві історичні тенденції в організації виробництва, одну загальну і одну специфічну для поточного режиму виробництва, переваги та недоліки аутсорсингу продемонстровані на рис. 1.6.

Фрагментація виробничого процесу є просто технічним або виробничим поділом праці, специфічним для капіталізму, тимчасом екстерналізація належить до соціального поділу праці впродовж віків. Фрагментацію та екстерналізацію

виробництва встановлюють відносини між двома виробничими одиницями – основним, контрактним партнером (або батьком) та зовнішнім виробником (дочірнім підприємством або підрядником).

Наукові роботи у сферах соціології праці, економіки та управління переважно зосереджені на організації виробництва і трудового процесу: управлінні та регулюванні робочої сили, продуктивних та системних зв'язках, та управління бізнесом [80].



Рис. 1.6 Переваги та недоліки аутсорсингу.

Джерело: [84].

Одним з найбільш ранніх досліджень субпідрядності є класичний аналіз Benjamin Koriat компанії Toyota, (Реверсне мислення). Спираючись на емпіричні дані економіста Benri Asanuma, де він описує суттєві ознаки субпідрядних відносин у зазначеній японській фірмі [9].

Субконтрактування визначається як довгострокові відносини між компаніями, які є інституціоналізованими та ієрархічними, договірними та інноваційними. Koriat вказує на те, що субконтрактування датується початком 50-х років ХХ ст. і було відповіддю на необхідність компанії мати справу з різким зростанням продажів в контексті скорочення персоналу. Практика швидко

поширилася і стала наріжним каменем організації виробництва, залишивши відносно невелику частку робітників у батьківській компанії. Kogiat реконструює розподіл сукупного продукту, заявивши, що близько 36 відсотків виробництва припадає на сферу підрядників.

Субпідрядні відносини, встановлені між компаніями, як описано в дослідженні В. Kogiat, включають як співпрацю, так і конкуренцію на різних етапах відносин. Конкуренція відбувається лише тоді, коли материнська компанія обирає серед декількох зовнішніх постачальників. Kogiat описує інші механізми конкуренції, при встановленні субдоговірних відносин. Оскільки більш ніж один постачальник може бути найнятий для конкретного внеску у виробничий процес, постачальники будуть постійно конкурувати між собою навіть в контексті договірних відносин. При цьому контракти визначають не лише найменування і якість продукту, а також кількість, – які можуть бути модифіковані в процесі кооперації.

Материнська компанія може залишатися клієнтом, що потребує пуслуг, які передбачені аутсорсингом, незважаючи на будь-які договірні зобов'язання. Однак субпідрядники також отримують вигоду від цього договірного зв'язку через накопичення практичних знань щодо конкретного процесу виробництва, який, на думку Kogiat, інтенсифікує зв'язок з материнською компанією. Ці відносини з клієнтами або постачальниками приводять до вигоди, яка приймає квазірентну форму або форму реляційної ренти.

На сьогодні є значна кількість наукових робіт про співпрацю між компаніями, деякі з них стосуються географічних чинників (наприклад, вивчення субпідрядності в межах продуктивних конгломератів, які мають сильну територіальну складову). Yogel, Bovello, Erbes узагальнили ці підходи, які прагнуть врахувати зміни виробничого апарату з точки зору відносин між компаніями, комерційними (наприклад, передача знань, навичок тощо) та іншими відносинами між суспільними і приватними організаціями (наприклад, зв'язки між виробничими одиницями і національними науково-технологічними організаціями).

Основи цього світогляду можна простежити у класичних економістів XIX ст., таких як Alfred Marshal і Friedrich List, чії роботи використовували з 80-х рр. XX ст. для розробки низки підходів, що підкреслюють субпідрядні мережі, розподільчі мережі, секторні блоки і товарні ланцюги [25]. З погляду управління персоналом, ці підходи, здебільшого, розглядають галузі виробництва як такі, що характеризуються підвищеною мобільністю робочої сили, яка дозволяє продовжити професійну кар'єру в інших місцях. Ця динаміка трудових відносин показує, що відрізняє агломерацію від простої концентрації.

Інший системний підхід віддає перевагу виробничому аспекту замість територіального і аналізує виробництво з погляду відносин між виробничими одиницями, розташованими по всій планеті. З цієї точки зору глобальні ланцюгів створення вартості – це деагрегований процес виробництва компаній, які були переміщені з причин доступу до сировини або дешевої робочої сили. Kosakoff і Lopes стверджують, що цей підхід «вивчає відносини між компаніями у ланцюгах і аналізує, як ці відносини впливають на продуктивність місцевих фірм» [192].

Субконтрактування стає механізмом, за допомогою якого підрядники з країн, що розвиваються, досягають розбудови виробництва через міжнародну інтеграцію. Однак, на відміну від того, що відбувається в рамках територіального підходу, перспектива даний підхід підкреслює високий ступінь асиметрії по різних елементах ланцюга постачання створення вартості. Gereffi, Humphrey, і Shtrugens зосереджені на управлінні, що підкреслює необхідність виявлення виробничих сегментів, які забезпечують створення найбільшої вартості або генерують широку варіативність для більшості економічних секторів з метою створення ефективної стратегії розвитку в межах глобальних виробничих відносин [99]. У будь-якій з версій, локальній або глобальній, цей підхід приводить до нового способу приховування відносин між економічними агентами і соціальними суб'єктами, і нових форм політичного втручання для забезпечення національного або підприємницького розвитку.

Теоретики бізнесу та менеджменту вивчають організаційні процеси для виявлення можливостей та обмежень (ризиків), а також розробки управлінських

стратегій. Perunovich і Pedersen проаналізували різні теоретичні підходи, які були використані для вивчення аутсорсингу і визначили п'ять загальних етапів: підготовка, відбір постачальників, перехід (передача, трансфер), управління відносинами і перегляд відносин [163]. Враховуючи вищенаведене, метою аутсорсингу є створення і управління договірними відносинами між компанією і зовнішнім постачальником.

Пошук нових постачальників і нові способи забезпечення доставки змінили ролі замовника і постачальника, що раніше протиставлялись один одному в напрямку співробітництва. Аналіз ГЛСВ означає, що робота компанії може бути проаналізована з позиції її стратегічної діяльності (ключової компетенції), показуючи, які компоненти можуть бути передані на аутсорсинг. В даному контексті аутсорсинг передбачає сегментацію діяльності, ідентифікацію відповідних сегментів, і порівняння витрат (внутрішніх і зовнішніх), а також договір, що забезпечує управління. З погляду цілей, деякі науковці припускають, що така поведінка передбачає пошук сторонніх фахівців, які можуть поліпшити продукцію або процеси компанії. В інших випадках акцент робиться на необхідності усунення внутрішніх регуляторних органів/процедур або зменшення кількості менеджерів. Проте, вони також вказують на те, що посилення тенденції щодо використання аутсорсингу необхідно розуміти в контексті розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволило скоротити витрати через демонтаж складних організаційних структур.

Існує поширена думка про те, що основна перевага аутсорсингу полягає у фокусі компанії на тому, що вона робить найкраще, що в свою чергу призводить до скорочення витрат, менший або гнучкий штат персоналу, вивільнення капіталу, а також покращує якість продукції. Для Roteri і Robertson, кадрове питання є ризиком, враховуючи, що аутсорсинг призводить до ліквідації робочих місць [178]. На їх думку, головним є збереження персоналу, який має фундаментальне значення у трудомісткості материнської компанії. Нарешті, деякі науковці пов'язують ефективність субпідряду з можливістю профспілкового конфлікту, стверджуючи, що «аутсорсинг дрібним підрядникам знижує здатність

профспілок припинити виробництво і зменшує загальну потужність внутрішніх некомпетентних фірм».

Дослідження трудових відносин. Друга група досліджень аутсорсингу походить, здебільшого, з соціології та антропології і має тенденцію звертатися до організації виробництва (переселення, децентралізація тощо), умов праці (види контракту, гнучкість, диференціація заробітної плати тощо) і трудових відносин (спільні дії, об'єднання, репрезентативна множинність, фрагментація, індивідуалізація тощо).

Перша тема пов'язана з дискусіями щодо походження аутсорсингу. Його виникнення, здебільшого, простежується до світової капіталістичної кризи 70-х років ХХ ст. і послідовної реконверсії виробництва, яка прагнула збільшити гнучкість через вертикальну дезінтеграцію [52].

Однак часто стверджується, що виникнення аутсорсингу пов'язано з впровадженням поточного режиму виробництва. Найважливіший історичний прецедент аутсорсингу належить до витоків капіталізму, коли система виробництва дозволила буржуазії (що виникла як клас), використовувати виробничі знання робітників-ремісників, надаючи їм можливість здійснювати постачання поставки на свої підприємства.

Рекрутери (тобто ті, хто відповідає за найм робітників) створили ще один прецедент. De la Garza стверджує, що незважаючи на те, що це давня форма виробництва, сучасний аутсорсинг відрізняється своїм зв'язком з умовами зовнішнього середовища і відповіддю на необхідність підвищення продуктивності і конкурентоспроможності [81].

За даними Міжнародної організації праці, аутсорсинг пов'язаний з децентралізацією виробництва. Комерційна конкуренція і необхідність адаптації до умов зовнішнього середовища стимулювали розвиток технологічної ефективності і поліпшення кінцевого продукту [93]. З огляду на цей глобальний сценарій, аутсорсинг дозволив компаніям зосередитися на своїх ключових компетенціях і шукати спеціалізованих постачальників, щоб усунути потребу в розгалуженій внутрішньофірмовій інфраструктурі, дозволяючи працювати

меншим і тому більш гнучким підрозділам. Dін розглядає дане питання зосереджуючи увагу на робітниках і розвитку технологій [84]. Автором описується радикальна зміну структури виробництва, в якій промисловий працівник перестає бути центральною фігурою, в той час як сучасні технологічні розробки стають основою для подальшого розвитку компанії.

Гнучка спеціалізація також була визначена як теоретичний підхід, що виник у розвинених країнах, які зіткнулися з субконтрактними відносинами. В той же час у країнах, що розвиваються, було відзначено занепокоєння впливом на зайнятість даної моделі відносин, що характеризується «ненадійністю» зайнятості [81].

В даному контексті науковці також звернули увагу на умови праці та форми працевлаштування. Igranzo та Rikhter каталогізували встановлені форми працевлаштування, зокрема: трудові агентства з тимчасового найму, які надають іншим компаніям працівників, залишаючись при цьому роботодавцем; підрядники, які надають роботу або послуги іншим компаніям, використовуючи власних працівників та інструменти; кооперативи робітників, в яких члени пропонують свої послуги іншій компанії; субпідрядники ланок ГЛСВ, в яких компанії беруть на себе операції окремої ланки виробничого процесу [112].

Ermida Huriarte і Kolotyzzo описують чотири рівні або розміри аутсорсингу, починаючи від закупівель товарів або послуг через проміжні форми (тимчасові або постійні) до використання автономної праці [92]. Del Vono описує аутсорсинг, зазвичай, обмежений єдиною фазою виробничого процесу, що надається аутсорсером із залученням власних співробітників [87].

Аутсорсинг в будь-якому його прояві – для більшості науковців – елемент гнучкості, незахищеності роботи, і погіршення загальних умов праці. Perelman не погоджується з даним твердженням, і зазначає, що субпідряд не обов'язково означає прекарізацію, тому що «умови праці можуть бути кращими у аутсорсера ніж у материнської компанії» [162]. Види аутсорсингу продемонстровані на рис. 1.7.

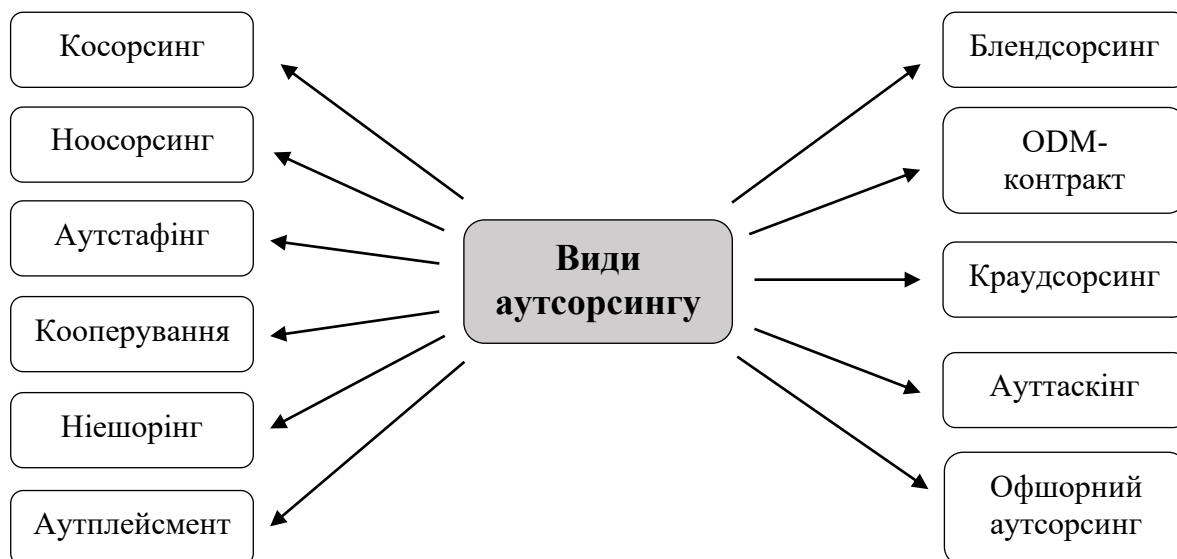


Рис. 1.7. Види аутсорсингу.

Джерело: розроблено автором.

Дослідження трудових відносин, здебільшого, розглядають аутсорсинг як стратегію домінування і дисципліни, яка впливає на колективну ідентичність. Montes Cato розглядає аутсорсинг як стратегію роботодавця для відокремлення одних робітників від інших (персонал, виключений з колективних переговорів, стажистів, тимчасових працівників і т.п) [145]. Така політика впливає на заробітну плату, судові та профспілкові питання, а також на правові та освітні аспекти. Аналізуючи певне робоче місце, зазначається, що «ця гра диференціації і позбавлення прав призвела до ослаблення зв'язків солідарності та ідентифікації між самими робітниками, а також між робітниками і профспілками», вирішує проблеми, з якими стикаються профспілки, які прагнуть представляти співробітників, які знаходяться в аутсорсингу, і вказує на випадки (наприклад, в аргентинській нафтовій, телефонній та метро- галузях), в яких дії профспілок змінили спровоковану фрагментацію. [175].

Варто зазначити, що існує набагато менше наукових робіт щодо трудових та колективних суперечок, пов'язаних з аутсорсингом. Деякі дослідження дозволяють нам вивчати різні виробничі моделі та як вони впливають на профспілки і трудові союзи. Є кілька досліджень, пов'язаних з аргентинськими випадками в автомобільному, нафтовому і телекомунікаційному секторах, а також

з колективних переговорів в галузі телекомунікацій [79, 86]. Специфічні форми аутсорсингу продемонстровані в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Специфічні форми аутсорсингу

Форми аутсорсингу (Forms of outsourcing)	Характеристика
Інсорсинг	Придбання товарів чи послуг за кошти підприємства
Косорсинг	Виконання бізнес-процесів як власним так і залученим персоналом
Краудсорсинг	Залучення великої кількості компаній для вирішення комплексних завдань
Аутстафінг	Залучення зовнішнього персоналу
Кооперування	Встановлення довгострокових зв'язків з метою спільного виробництва
Субконтрактинг	Одна або декілька операцій, які передаються іншій компанії
ODM-контракт	Одна компанія замовляє іншій розробку та виробництво певного товару
Ноосорсинг	Уповноваження на функцію, пов'язану з виробництвом знань
Ніешоринг	У сусідню країну, яка межує з країною замовника передаються бізнес процеси

Джерело: розроблено автором.

Зростання фрагментації міжнародного виробництва відбулося в останні десятиліття, що змінило традиційний погляд на торгівлю. Новий спосіб організації виробництва і поява складних ланцюгів створення вартості сприяли трансформації світової торгівлі з позиції учасників і порівняльних переваг.

Ланцюг створення вартості визначається як повний спектр заходів, необхідних для приведення продукту або послуги з фази запуску, через різні фази виробництва, доставки кінцевим користувачам, і остаточної утилізації після використання [18].

У контексті виробництва продуктів харчування, ці види діяльності включають сільськогосподарське виробництво, торгівлю і підтримку продуктів

харчування кінцевого споживача. У ці два десятиліття відбулася ще одна, але набагато більш поступова зміна, оскільки фірми реорганізували свої бізнес-операції у глобальні ланцюжки створення вартості. ГЛСВ справили значний вплив на світову торгівлю і, ймовірно, мали важливе значення у багатьох згаданих вище розробках. Наприклад, ГЛСВ, ймовірно, сприяли швидкому зростанню економік, що розвиваються, загострили падіння світової торгівлі під час нещодавньої фінансової кризи, але, можливо, також змодерували її вплив, і матимуть вплив у відповідь на глобальні дисбаланси. А головне, ГЛСВ впливає на зростання продуктивності, конкурентоспроможність, а отже і на рівень життя людей – фундаментальну мету економічного прогресу і політики.

Глобальний ланцюжок створення вартості описує повний спектр заходів, які проводяться з метою довести продукт або послугу від його концепції до його кінцевого використання і як ці заходи розподілені у географічному просторі і по країнах [101].

Це визначення пропонує структурний погляд на ГЛСВ, представляючи їх як ряд заходів, виконаних будь-якою кількістю фірм за кожним видом діяльності, розташованих в юрисдикції, де він (вид діяльності) найбільш ефективно здійснюється. Дане визначення описує, як організовані ГЛСВ і чому.

Інший погляд ГЛСВ, може зосередитися на операціях, які вони генерують; наприклад, транскордонний потік проміжних товарів і послуг, які об'єднані у кінцевий продукт, який продають у глобальному масштабі. Обидва визначення можуть бути узгоджені з сучасним розвитком економічної теорії.

Описуючи позитивні аспекти глобальних ланцюгів створення вартості слід зазначити вразливості, які виникають за певних обставин. Геополітична напруженість може мати суттєвий вплив на глобальні ланцюги створення вартості. Ось деякі ризики, пов'язані з цим:

Обмеження в торгівлі. Геополітичні конфлікти можуть спричинити введення торговельних обмежень, санкцій або інших бар'єрів, що можуть вплинути на переміщення товарів та послуг через міжнародні кордони.

Зміни у виробництві. Напруженість може призвести до зміни політичних та економічних умов у деяких країнах, що може вплинути на виробництво, доступ до ресурсів та обмежити можливості виробничого процесу.

Порушення логістики. Конфлікти можуть призвести до порушення логістичних маршрутів, зокрема морських шляхів або транспортних інфраструктур, що може вплинути на постачання та ціни.

Зміни валютних курсів. Геополітичні події можуть призвести до волатильності на валютних ринках, що може вплинути на обмінні курси та вартість іноземних операцій.

Ризики безпеки. Погіршення геополітичної ситуації може призвести до загроз безпеці для персоналу, об'єктів та транспорту, що може вплинути на продуктивність та безпеку виробництва.

Невизначеність в умовах угод. Геополітичні конфлікти можуть призвести до невизначеності в умовах міжнародних угод, торговельних домовленостей та інших договорів, що може ускладнити планування та виконання бізнес-операцій.

Збільшення ризику репутаційних збитків. Участь у геополітичних конфліктах або спроба уникнути їх може вплинути на репутацію підприємства, особливо якщо дії сприймаються як негативні.

Для зменшення цих ризиків важливо враховувати геополітичний контекст при розробці стратегій управління ризиками, розвивати альтернативні постачальницькі та логістичні маршрути, а також бути готовим до швидкої адаптації до змін у геополітичних умовах.

Отже, нами були перелічені негативні аспекти глобальних ланцюгів створення вартості в частині вразливості та ризиків до яких підприємства ланцюга можуть бути не готовими та зіштовхнутися з наслідками, які можуть спровокувати від затримки виробничих процесів до повного руйнування такого ланцюга. Для того щоб уникнути подібного всі компанії ланцюга створення вартості мають слідкувати за змінами в наколишньому середовищі або має бути створено службу підтримки або окрему компанію, яка буде слідкувати за

ризиками середовища кожної з ланок глобального ланцюга створення товару, де всі компанії між собою залежні.

Зазначивши ризики, які пов'язані з діяльністю глобальних ланцюгів створення вартості, слід акцентувати увагу на негативних ефектах екстерналізації для середніх та малих виробників. Одним з таких негативних ефектів є маніпулювання ринком з боку БНП, тобто малі та середні виробники можуть бути обмежені в доступі до реалізації своєї продукції самостійно та на пряму залежати від багатонаціонального підприємства, яке реалізує продукцію на експорт через свою компанію, а також може впливати на коливання цін на продукцію на ринку та інше. Багатонаціональні компанії можуть використовувати різні стратегії для маніпулювання на ринку з метою отримання конкурентних переваг або збільшення своєї прибутковості. Ось деякі з можливих методів:

Цінова маніпуляція: Компанія може тимчасово знижувати ціни на свої товари або послуги, щоб залучити більше клієнтів і витіснити конкурентів. Після того, як конкуренти відступлять, компанія може знову підняти ціни.

Рекламна кампанія: За допомогою ефективної реклами компанія може створити сприятливий образ своїх товарів або послуг, навіть якщо їх якість або користь завищена. Це може залучити споживачів і вплинути на їх вибір.

Створення штучного дефіциту: Компанія може зменшити обсяги постачання своїх товарів, щоб створити враження дефіциту і підвищити попит та ціни.

Підкуп конкурентів: Компанія може намагатися підкупити ключових гравців на ринку, щоб вони здійснювали менш агресивну конкуренцію.

Вплив на регулювання: Компанія може намагатися впливати на урядові рішення та регулювання, щоб створити сприятливі умови для своєї діяльності, наприклад, зменшення податків або послаблення обмежень.

Створення псевдоконкуренції: Компанія може створити власні підрозділи або бренди, які будуть конкурувати між собою, але насправді контролюватимуться однією материнською компанією.

Ці стратегії можуть мати різні наслідки, включаючи негативні для споживачів та конкурентів. Маніпулювання на ринку часто регулюється антимонопольними законами та регуляторами, щоб забезпечити справедливу конкуренцію та захистити інтереси ринкових учасників.

Аналізуючи агрохарчовий ринок слід також додати, що БНП мають значний вплив на малих та середніх виробників у сільськогосподарській сфері. Це стосується виробничих процесів при вирощуванні генномодифікованих рослин та тварин, де генетичний матеріал є інтелектуальною власністю розробника і не може реплікуватися у майбутніх виробничих циклах. На прикладі вирощування зернових культур слід зазначити виробників насінневого матеріалу, насіння гібридів соняшнику: KWS, Nuseed, Laboulet, Limagrain, Euralis (Lidea), Syngenta. У виробництві насінневого матеріалу кукурузи передові позиції займають такі компанії: Bayer, KWS, LG Seeds, Corteva Agriscience, Syngenta, Lidea, SOUFFLET SEEDS, RAGT Semences та MAS Seeds. Такі компанії створюють продукцію, яка в майбутньому не може знову використовуватися, як насінневий матеріал і тому малі та середні сільськогосподарські підприємства мусять кожного року закуповувати насінневий матеріал у даних БНП. Дані компанії для того щоб збільшити свої виробничі потужності залучають фермерські господарства і на основі екстернальних відносин передають їм знання щоб ті вирощували насінневий матеріал відповідної якості та продавали його їм за фіксованою ціною.

Отже, аналізуючи вищезгаданий матеріал можна дійти висновку, що БНП мають значний вплив на ринок в якому ведуть свою діяльність так і на малих та середніх агровиробників, створюючи умови за яких вони будуть постійно залежні від багатонаціональної компанії. Компанія може створювати умови за яких агровиробники не зможуть реалізувати свою агропродукцію за максимальною ціною, оскільки БНП займатиме ту частину ринку, яка буде експортувати товар за кордон, як на прикладі компанії Kernel, яка 90% експортованої зернової продукції отримую від місцевих агровиробників. Так і в іншому випадку, коли компанія створюватиме генетичну продукцію, яку не можливо відтворити і виробники будуть постійно залежні у купівлі продукції для ведення своєї діяльності.

Згідно з новою теорією торгівлі, залучення до міжнародної торгівлі дає змогу найкращим фірмам розширювати присутність та заміщувати більш слабкі фірми, що приводить до підвищення продуктивності, збільшення заробітної плати та підвищення рівня життя. За класичною теорією торгівлі, більшість вигід від торгівлі формується в результаті руху ресурсів між галузями, тоді як нова теорія торгівлі припускає, що більшість переваг виникає з відмінностей всередині галузей, тобто між фірмами. Відповідно до нової теорії торгівлі, торгівля відбувається через відмінності між окремими фірмами, які можуть володіти технологією або інтелектуальною власністю, що робить їх більш здатними конкурувати на міжнародному рівні. Це дає друге джерело вигоди від торгівлі, тому що коли окремі фірми розширюються, вони можуть поширювати свої фіксовані витрати на інновації через більшу клієнтську базу, збільшуючи стимул до інновацій. Така динамічна перевага, яка накопичується з часом, багато в чому подібна до складних відсотків, потенційно може бути важливою вигодою від торгівлі [104].

Емпіричні докази впливу прав інтелектуальної власності (ПІВ) також досить різноманітні. Незважаючи на вплив середовища приймаючої країни та політики щодо патентних прав на торгівлю, інвестиції та технологічні потоки, – емпіричні докази даного аспекту є обмеженими. Більшість наявних досліджень зосереджувалися або на взаємодії між ПІВ і людським капіталом/технологічними можливостями, або на відкритості економіки до торгівлі [174]. Подібні дослідження також припускають, що рівень захисту інтелектуальної власності може варіюватися, залежно від технологічних можливостей країн-господарів [19]. Тобто, недостатньо оцінювати патентні права в узгодженні з іншими міжнародними та внутрішніми політиками, щоб оцінити їх повний вплив на режим обслуговування ринку країн-господарів.

Стратегічні альянси. Наявний загальний консенсус між вченими в галузі стратегічних альянсів, за яким альянси є інтенсивними кооперативними домовленостями між двома юридично незалежними суб'єктами, спрямованими на реалізацію конкурентних переваг для обох партнерів [83] або тимчасові угоди про

співпрацю, в яких дві або більше фірми поділяють взаємні ресурси для покращення конкурентних позицій партнерів, що беруть участь у альянсі [102]. Згідно з Kassaro, альянси можуть бути класифіковані на основі пайових та договірних відносин [65]. З них найбільш базовими є альянси «угода про співпрацю» (cooperation agreement), які можна проілюструвати відносинами через: угоди про обслуговування, співмаркетинг, спільне поширення, спільні НДДКР або ліцензування [72]. На відміну від цього, «пайові альянси» формуються з позиції пайового інвестування. Якщо ступінь інтеграції розглядається як єдиний вимір для класифікації стратегічних альянсів, то Конке стверджує, що ступінь інтеграції може бути посилений по лінії договору про обслуговування, ліцензування, франчайзингу, спільного виробництва, спільних НДДКР та спільних підприємства [126].

Переваги від формування альянсів є різноманітними. Загалом, альянси можуть полегшити фірмам досягнення своїх цілей швидшими темпами з меншими витратами та/або ризиком, порівнюючи з тим, чого вони можуть досягти самостійно. Це пов'язано з низкою специфічних переваг, які альянси мають перед іншими структурами.

По-перше, виробничі можливості можуть бути об'єднані для отримання «додаткових компетенцій, навичок або технологій найшвидшим способом», оскільки менше компаній здатні розвивати всі необхідні компетенції самостійно і справлятися зі скороченням часу використання технологій і життєвих циклів продуктів. Співпраця компаній в рамках стратегічних альянсів, може надати компаніям доступ до важливих додаткових активів порівняно швидко [67].

По-друге, стратегічні альянси мають «високу ступінь гнучкості», що зменшує рівень залежності від конкретних активів та витрати на НДДКР. Гнучкість також дозволяє фірмам ділити ризики і витрати, пов'язані з розвитком технологій. Це досить важливо на сучасних технологічно орієнтованих ринках, тому що інновації є основним чинником успіху і розвитку технологій.

По-третє, стратегічні альянси супроводжуються обміном знаннями між партнерами, і пропонують компаніям важливий шанс «здійснити організаційне

навчання» [146]. Тісні контакти з іншими фірмами можуть сприяти передачі знань (особливо неявних знань) між фірмами і створенню нових знань, які окремі фірми не могли створити самотужки. Нарешті, створення галузевих стандартів сприяє співпраці на основі альянсу для підтримки стандартів технологій на етапі комерціалізації (сумісні та доповнюючі продукти слідує єдиним стандартам). У деяких галузях альянси утворюють для запобігання появи декількох конкуруючих стандартів.

Крім того, стратегічні альянси надають учасникам такі можливості:

- доступ до ринків;
- прискорення повернення інвестицій;
- доступ до ресурсів (напр. додаткові технології);
- підвищення ефективності за допомогою ефекту масштабу або раціоналізації;
- доступ до інвестицій [82].

Підсумовуючи аналіз значущості стратегічних альянсів у контексті екстерналізаційних процесів слід зазначити, що альянси уможливають зростання не лише через залучення наявних навичок, а також й швидкий і гнучкий доступ до можливостей інших за допомогою екстернальних засобів.

Для розуміння мотивації компаній при виборі моделі розвитку доцільно розглянути співвідношення ПІІ (інтерналізаційних процесів) та стратегічних альянсів (екстерналізаційних процесів) (Табл. 1.12).

Є принципова відмінність цілей і мотивів створення дочірніх компаній і формування стратегічних альянсів, що робить гнучким і управлінський контроль. Дочірні компанії створені у складі корпоративної групи, з певним мотивом (обслуговування ринки приймаючої країни, виробництво найбільш економічно ефективним способом, або пошук стратегічних активів, таких як знання). Ці мотиви не є взаємовиключними і можуть бути об'єднані у стратегії конкретної дочірньої компанії. Створення дочірньої компанії (особливо виробничої) може бути затратною справою, тому заснування новоствореної дочірньої компанії відбувається межах довгострокової стратегії корпоративної групи.

Таблиця 1.12

Порівняння інтерналізаційних процесів та стратегічних альянсів

	ПШ/дочірні компанії	Стратегічні альянси
Цілі та мотиви	Створення корпоративної присутності в певній країні з певним мотивом (пошук ресурсів, ринків, ефективності або активів)	Співпраця з партнером для певної мети (вихід на зовнішній ринок, розробка нових продуктів тощо)
Гнучкість	Дочірні компанії, створені з ПШ, є частиною довгострокової стратегії материнської компанії БНП. дочірні компанії з часом розвиваються з позиції функціонального масштабу, бази компетенції тощо, однак вони залишаються частиною БНП	Досить гнучкі. Стратегічні альянси формуються для досягнення конкретної мети, і за досягнення цієї мети, угода про створення альянсу зазвичай припиняється
Управлінський контроль	Компанія визначається як частина БНП, якщо штаб-квартира має частку в ній більше 10%. Як правило, штаб БНП прагне зберегти повний контроль над діяльністю дочірніх компаній.	Обидва партнери зберігають управлінський контроль над своїми компаніями

Джерело: [106].

Стратегічні альянси створені на тимчасовій основі для досягнення спеціально визначених спільних цілей двох незалежних компаній. Після досягнення спільної мети, потреба в альянсі може зникнути. Компанії, що співпрацюють, залишаються незалежними і не створюють нового суб'єкта (як це відбувається зі спільними підприємствами).

Вибір між стратегічними альянсами та ПШ можна пояснити теорією вартості транзакцій. Цей підхід був використаний для пояснення багатьох аспектів стратегічних альянсів [216]. Згідно з теорією транзакційних витрат, організаційні одиниці вважаються набагато більш індивідуальними, а альянси розглядаються як окремі бізнес-випадки, або поодинокі транзакції, які використовуються для подолання недосконалості ринку і виробничих обмежень.

Переваги альянсів часто інтерпретуються теорією транзакційних витрат та є складовою теорії екстерналізації.

Виникнення багатонаціональних підприємств підняло проблему «позитивних» і «негативних» ПП, тобто їх ефектів, що сприяють розвитку, або навпаки руйнують його.. Передбачається, що спрямування ПП з економік країн, що розвиваються, мають свої вигоди для приймаючих країн. Уряди багатьох розвинених країн продемонстрували певну стурбованість і застереження щодо придбання технологічних активів через нові багатонаціональні угоди. Стратегічні альянси можуть бути краще прийняті як урядами, так і бізнесами, оскільки вони пропонують альтернативний засіб інтерналізації для нових мультинаціональних організацій і можуть призвести до виграшної ситуації через те що вони не спричиняють втрати контролю за умови належності, однак дозволяють отримати технологічне навчання і доступ до ринку.

Міжфірмові угоди (кластери). Теоретичні засади, які розроблені для аналізу глобальної конкурентоспроможності є за межами популярного підходу Porter [167], який зосереджується на чотирьох чинниках:

- 1) зміст твердої стратегії, структури та об'єднання,
- 2) факторні умови або основні передумови, на які прагнуть конкурувати організації;
- 3) прояв місцевого попиту
- 4) наявність суміжних та замісних галузей.

Аналіз розроблений для того, щоб дійти висновку, що підхід Porter подібний на статичний непрозорий чорний ящик [91].

Ця динамічна теоретична база ґрунтується на економічних, соціологічних знаннях та теорії галузевого кластера. Ця структура пояснює конкурентоспроможність у бізнес середовищі, яке все більше стає інтенсивним і керованим людським ресурсом.

Економічні, соціологічні напрямки та теорії управління знаннями забезпечують основні принципи, що стримують конкурентоспроможність. Кластер знань є формою мінімізації витрат управління. Вбудованість виходить за

межі економічного співвідношення і описує прояв відносин між галузевими складовими, які призводять до створення кластера знань, який є формою екстерналізаційних процесів. Передача знань - це відносини між фірмами, які мають не інтернальний, а екстернальний характер [20].

З попередніх ключових детермінантів, які сприяють конкурентоспроможності, що спричинене процесами, які відбуваються та впроваджуються в діяльність і в наслідок отримуються нові підходи до покращення діяльності на ринку є стратегією, яка сприяє кластерам промисловості. Ця стратегія фокусується на побудові міцних відносин між організаціями, які формують кластер, що в подальшому підвищує конкурентоспроможність. Цей кластер організацій називають галузевий кластер. Зазвичай кластерними складовими є постачальники, виробники, клієнти, ринки праці та навчальні заклади. До них також належать фінансові посередники, професійні асоціації, університетські кафедри та школи, регуляторні інститути, органи права та уряд. Кластери можуть бути похідною галузі, для якої існують лише деякі складові, що мають стійкі відносини протягом певного періоду часу [136].

Важливими особливостями галузевих кластерів є зовнішня економічна діяльність, узагальнена взаємність і гнучка специфіка. Теорія промислового розташування стверджує, що економія витрат, яка виникає в результаті просторової концентрації є основною причиною для створення галузевих кластерів. Заощадження витрат зазвичай виникають внаслідок збільшення ринкових потужностей, доступності та використання спеціалізованих об'єктів, загальної фізичної та людської інфраструктури, зниження ризику для підприємців та передачі знань. Більш важливими, ніж статичні зовнішні економічні ефекти, такі як економія витрат, є динамічні зовнішні економічні ефекти, які пов'язані з передачею знань, впровадженням інновацій та спеціалізацією. Основна увага на знаннях пов'язаних з екстерналією переважає в передових технологічних галузях [128].

J. Pauell стверджує, що взаємна довіра в економічних відносинах є особливістю галузевих кластерів [168]. Це соціальний вимір, де транзакції відбуваються не через дискретні обміни, а через відносини, які засновані на довірі та репутації між учасниками. Концепція гнучкої спеціалізації є головною особливістю складових галузевого кластера [166]. «Гнучкий» трактується в контексті природи виробничих систем, де техніка загального призначення використовується для виробництва різних продуктів і «спеціалізація» належить до фрагментованого прояву на ринку товарів, що потребують більшої різноманітності та інновацій. Це зумовлює вертикальну дезінтеграцію організацій, оскільки економія на масштабі ускладнює можливість залишатися гнучким і призводить до того, що галузевий кластер характеризується низкою спеціалізованих організацій зі складною мережею зв'язків між ними.

Глобальна конкурентоспроможність. Реальна мета міжфірмових угод (кластерів) - досягнення позиції світового лідерства порівняно з конкурентами і зробити установчі організації глобально конкурентоспроможними. Porter стверджував, що конкурентоспроможність (що враховує лідерство в галузі) досягається трьома способами: підвищенням продуктивності організацій, визначенням напрямку і темпом інновацій та стимулюючим зростанням нових організацій і установ [167]. Кластери дозволяють кожному складовому елементу отримувати користь від такого об'єднання так, ніби вона б мала більші масштаби і ніби вона б об'єдналася з іншими в одну структуру, але не втративши свою гнучкість. Продуктивність, інноваційність та зростання нових організацій покращуються завдяки простішому доступі до знань та постачальників, спеціалізованої інформації та доступі до установ і державних товарів. Вони також посилюються мотивацією для кращого виконання в результаті рівного тиску та вимірювання виконання, оскільки компоненти кластера часто мають спільні ресурси.

До форм екстерналізації в нашому дослідженні також належать не акціонерні форми БНП або контрактні форми операцій багатонаціональних підприємств. Із 90х років ХХ сторіччя це явище стало найтипівішою та

наймасовішою формою взаємовідносин БНП. Одним із самих головних чинників, що стали причиною цієї форми є поетапна націоналізація БНП в країнах, що розвиваються та посилений контроль їх діяльності. В даному випадку слід виокремити типи угод або контрактів, які представлені в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

Типи угод для екстерналізаційних процесів БНП

Типові угоди	Характеристика
Підрядні угоди на будівництво	Контракти на виконання деяких будівельних робіт або повного циклу, тобто «під ключ»
Контрактні операції в добувній промисловості	Добування сировини за контрактом про розподіл продукції»
Субконтрактні угоди	Місцеві компанії використовують сучасні системи управління, нові технології, контроль якості міжнародного зразка
Управлінські контракти	Оперативний контроль за діяльністю підприємства передається іншому підприємству
Інжиніринг	Надання послуг та консультацій з використанням технологій та науково-технічних розробок
Лізингові контракти	Здача в оренду уживаного обладнання материнської компанії БНП

Джерело: Розроблено автором на основі [24].

Субконтрактування практикується з різних причин. Основною причиною субконтрактних робіт є те, що середній підрядник не може дозволити собі витрати на повне працевлаштування кваліфікованих робітників у кожній з кількох спеціалізованих професій, необхідних для виконання будівельних проєктів. Крім того, компанії не можуть володіти, експлуатувати, контролювати і підтримувати спеціалізовані заводи та обладнати їх, оскільки вони загалом отримують обмежене використання за типовим проєктом [20]. Через ці унікальні навички субпідрядники здатні виконувати свої спеціалізовані завдання ефективніше і за меншу вартість, ніж головний підрядник [132].

Ефективність управління визнана, як критичний чинник у визначенні ефективності діяльності підприємств [20]. Договір управління пропонує надання послуг менеджера, за допомогою якого з одного субконтракту власником

підприємства може бути отриманий інтегрований пакет навичок управління, технічних та інших ресурсів. Власність зберігається, однак контроль управління ефективно належить зовнішньому менеджеру або керівній компанії, що володіє спеціалізованими навичками, які необхідні власнику. За узгоджений період часу, добре визначені цілі бізнесу можуть бути досягнуті через введення зовнішніх навичок управління і підприємство може розробити здорову внутрішню базу управління на майбутнє. Типи франчайзингу продемонстровані на рис.1.8.



Рис 1.8. Типи франчайзингу.

Джерело: розроблено автором.

У франчайзингу одна фірма (франчайзор) продає право на ринкові товари або послуги під своїм брендом та надає право на використання своєї ділової практики іншій фірмі (франчайзе набувачу). Франчайзинг має дві характеристики, які відрізняють його від інших організаційних форм, таких як пайове спільне підприємства та стратегічні альянси. По-перше, франчайзинг, здебільшого, відбувається в бізнес процесах, де є помітний сервісний компонент, який має бути виконаний поруч з клієнтами. В результаті, складові, що надають послуги, мають бути відтворені і розповсюджені географічно. Друга ключова характеристика полягає в тому, що договори франшизи, зазвичай, відображають унікальний розподіл обов'язків, прав на рішення і прибутків між централізованою компанією (франчайзор) і децентралізованими агентами (франчайзе набувач). Франчайзор

встановлює та впроваджує стандарти, що працюють у мережі, обирає франчайзі, затверджує місцезнаходження відправлення, керує зображенням бренду та координує діяльність [98]. Доходи франчайзера надходять від виплати роялті, пов'язаних з продажем франшизи. Франчайзер засновує місцеві відділення, встановлює місцеву політику, таку як ціна, години та укомплектування, а також керує денними операціями в обмін на прибуток після відрахувань та інших витрат.

Отже, контрактні форми операцій БНП або неакціонерні форми багатонаціональних підприємств є складовою сучасних екстерналізаційних процесів, про що свідчить широке застосування даних операцій на сучасному глобальному економічному ринку.

Контрактні операції є важливою організаційною формою серед сервісних операцій, і вони є постійною ознакою сучасної економіки. Відповідно, їх вивчають науковці з різноманітних сфер дослідження.

Незважаючи на різні припущення, методи та дослідницькі питання, ряд науковців, які вивчали ці операції з різних сфер застосування, досягли значного прогресу в дослідженні та описі позитивних та негативних аспектів впровадження компаніями таких видів екстернальних угод.

Висновки до Розділу 1:

Проведено у Розділі 1 дослідження теоретико – методологічних засад для становлення теорії екстерналізації, що дозволяє зробити наступні висновки:

1. Теорія екстерналізація є досить актуальною в умовах ведення сучасного міжнародного бізнесу. Розвиток теорії безпосередньо пов'язаний з теорією інтерналізації та виник як еволюційний елемент в умовах нових викликів від міжнародного ринку та актуальності залучення аутсорсерів. Процес становлення цієї теорії залежить від низки інших теорій, які посприяли її виникненню. Теорія глобальних ланцюгів створення вартості, еkleктична теорія (пізній варіант) D.J. Danning, теорія «народжені глобальними», теорія «нові міжнародні підприємства», теорія нової економічної географії, мережева теорія, теорія «флагманських БНП», нова теорія «глобальної фабрики» P. Buckle усі ці теорії в

напрямку свого дослідження показують актуальність застосування екстерналізаційних операцій. В умовах ведення міжнародної діяльності кожна з теорій показує свої чинники позитивного впливу та невід'ємності субконтрактних операцій в діяльності БНП. Виникає потреба у субконтрактних, аутсорсингових, неакціонерних формах операцій за таких умов: невеликі МНП є високомобільні та прагнуть швидко налагодити діяльність на нових ринках через аутсорсинг, збереження знань відбувається за допомогою патентів, гнучких ліцензій; потреба у швидкому розвитку локальної мережі на зарубіжному ринку; філія БНП хоче мати більшу переговорну силу, тому має розвивати локальну мережу із субконтракторами; головні конкуренти БНП можуть стати учасниками їх спільного стратегічного альянсу.

2. Перелічені вище теорії досліджують діалектику між інтерналізацією та екстерналізацією, що передбачає використання обох теорій на різних рівнях та етапах діяльності БНП. На початковому етапі входження на іноземний ринок материнська компанія вибудовує ієрархічну внутрішньофірмову модель з ПШ в акціонерні філії, однак в подальшому для зменшення транзакційних витрат залучає аутсорсерів, передаючи їм спочатку прості завдання, а з рівнем розвитку і кваліфікації більш складні. Мережевий тип відносин передбачає поєднання інтерналізаційних процесів у вибудові ієрархії БНП-філія, екстерналізаційні процеси прослідковуються в локальних мережах субконтракторів.

3. Аналізуючи опрацьований матеріал, актуальність вивчення та застосування екстерналізаційних процесів, що включають аутсорсинг та його різні форми, субконтрактинг, кластерні форми діяльності, стратегічні альянси, гібридні форми діяльності БНП в міжнародному бізнесі можна дійти висновку, що дані процеси позитивно впливають на ведення міжнародної діяльності при залученні мір запобігання витоку знань (ноу-хао) та подальшому підвищенні кваліфікації субконтракторів для розширення мереж.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора:

Гейко О.Л. Етапи еволюції теорії екстерналізації та її сучасний стан/ Гейко О.Л. // Журнал «Міжнародні відносини, серія «Економічні науки»» №22, 2020

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ ВИРОБНИЦТВІ АГРОХАРЧОВОГО СЕКТОРУ

2.1 Етапи та масштаби розвитку екстерналізації міжнародного виробництва в агрохарчовій галузі

Аналіз історичної еволюції агрохарчової галузі, що досліджується в цьому розділі, проводимо на основі ЮНКТАД (2009) з метою підтвердження довготривалої еволюції та сучасного стану цієї галузі на глобальному рівні. У XVI столітті сільськогосподарське виробництво в країнах, що розвиваються, було початковою метою для іноземних інвесторів, торговців і державних компаній, спрямованих на постачання сільськогосподарських товарів зростаючому населенню і галузям своїх локальних країн [207]. Із 1960 до 1976 років сільське господарство проходило процес націоналізації іноземних підприємств у країнах, що розвиваються. Із 80-х років XX ст. обмеження іноземної власності в більшості країн, що розвиваються, вплинуло на потік ПІІ в сільськогосподарське міжнародне виробництво [172]. Компанії скоротили свої прямі інвестиції у фермерські господарства і плантації та почали закуповувати сільськогосподарські продукти у місцевих фермерів, і надавати технічні консультації, маркетингові послуги. Із 90-х років прямі іноземні інвестиції в сільське господарство зростали повільніше, ніж в інших галузях промисловості, хоча були значні зміни за країнами і товарами [196]. Загальна тенденція була до індустріалізації, яка збільшила частку виробництв, не пов'язаних із сільським господарством. У багатьох країнах ця індустріалізація була прискорена політикою уряду. Крім того, в межах процесу деколонізації уряди приймаючих країн все частіше брали під контроль свої природні ресурси, зокрема землі, що робить більш важким залучення іноземних інвесторів до виробництва сільськогосподарських товарів [98]. Участь компаній у діяльності, пов'язаною з сільським господарством у країнах, що розвиваються, все більше зосереджувалася на галузях, що розвиваються, для надання послуг у галузі виробництва, насіння та техніки або промисловості, для торгівлі, обробки та роздрібної торгівлі. Протягом останніх

двох десятиліть багатонаціональні підприємства зменшили свою участь у обробці та вирощуванні зернових культур, поліпшуючи свою участь у високоприбуткових сегментах глобального ланцюга створення вартості. Агропродовольча система була перетворена зі слабо скоординованої локальної мережі виробників і споживачів на глобалізовану систему формально регульованої торгівлі, яка пов'язує соціально-просторові віддалені об'єкти виробництва і споживання. Дрібні виробники нині конкурують на глобальних ринках, які набагато більш вимогливі з погляду оцінок і стандартів та більш концентровані і вертикально інтегровані, ніж у минулому [51]. Головним завданням щодо концентрації є контроль, який здійснює незначна кількість приватних компаній з прийняття рішень у всій агропродовольчій системі. Все частіше ці фірми розвивають різноманітні альянси з іншими гравцями в системі, формуючи нові кластери харчової системи [204]. Оскільки сільське господарство стає більш концентрованим та інтегрованим, ці гігантські кластери засновують олігополію над великими частинами агрохарчового ланцюга, що дозволяє їм максимізувати прибуток з мінімізацією ризиків. У результаті агропродовольча система стала подібна на піраміду. У нижній частині знаходяться мільйони фермерів, які виробляють агрохарчові товари, тим часом у верхній частині знаходяться мільярди споживачів. На ринку є десятки багатонаціональних корпорацій, які отримують прибуток від кожної транзакції. Здебільшого, товари обмінюються через закриті контракти або внутрішньофірмові перекази, а не на відкритих ринках і навіть коли вони обмінюються на оптових ринках, ціни можуть бути значно нижчими за вартість виробництва через перепостачання.

У цьому розділі ми досліджуємо значення багатонаціональних, малих та середніх підприємств в агрохарчовій промисловості. Згідно з даними джерел, багатонаціональні компанії мають лише обмежене залучення до виробництва сільськогосподарської продукції, яка експортується з країн, що розвиваються, зосереджується натомість на високоліквідній діяльності. До ланцюга створення вартості сільського господарства багатонаціональних підприємств входять агрохарчові виробники, торговці і постачальники. Найбільшими постачальниками

є диверсифіковані фірми, що займаються міжнародним виробництвом всіх видів хімічної продукції, включаючи сільськогосподарську складову. Потужність багатонаціональних постачальників до своїх покупців може бути значною, особливо коли багатонаціональні підприємства контролюють технологічну складову. Виробники і переробні підприємства, які пов'язані з виробництвом, можуть мати значний вплив на сільське господарство. Переробні підприємства продуктів харчування та напоїв є великими фірмами, більшість яких сконцентровані у розвинених країнах. Важливе значення у міжнародних агропостачальних ланцюгах створення вартості мають роздрібні мережі та мультинаціоналізовані ринки. Найбільші багатонаціональні підприємства цієї галузі походять з розвинених країн і займаються розподілом не лише сільськогосподарської або харчової продукції, а також широкого асортименту інших товарів. Супермаркети, які мають міжнародний характер та входять до найбільших світових мереж мають значну купівельну здатність щодо постачальників, таких як фермерські господарства. Вони рідко беручи участь у безпосередньому виробництві сільськогосподарських культур або сільськогосподарських товарів [57] такі компанії будуть брати участь у сільськогосподарському виробництві країн, що розвиваються, через субконтрактну форму ведення діяльності.

БНП можуть мати великі внутрішньофірмові ринки, доступні лише їх філіалам або асоційованим фірмам. Вони також контролюють або мають доступ до великих ринків непов'язаних сторін, і тому можуть впливати на надання торгових привілеїв на вітчизняному ринку, або ринку третьої країни. У міжнародному бізнесі переважають багатонаціональні ринки для деяких сільськогосподарських продуктів, а значна частина міжнародної торгівлі цими продуктами є внутрішньофірмовий товарообіг, що робить доступ незалежних виробників складним, якщо це взагалі можливо. Крім того, деякі багатонаціональні компанії заснували бренд під яким ведуть свою діяльність та створили канали дистрибуції з об'єктами постачання, що розповсюдились на кілька національних та міжнародних пунктів збуту. Це ускладнює можливість

компаніям, що розвиваються, отримати фізичний доступ до міжнародних маркетингових і розподільчих ринків збуту. Спостерігається сильне багатонаціональне домінування у доступі до ринків розвинених країн, яке особливо проявляється в класичних кошовних нішах, таких як кава, де міжнародна торгівля і ланцюг вартості загалом зайняті міжнародними торговими угрупованнями.

Деякі багатонаціональні компанії з країн, що розвиваються, отримали знання, можливості та досвід, що дозволяє їм успішно конкурувати на міжнародних ринках з традиційними БНП. Крім торговельного посередництва, яке залишається важливою функцією, вони еволюціонували у глобальні ланцюги постачань. У багатьох країнах, що розвиваються, такі компанії стали основними гравцями в експортно-орієнтованому та внутрішньому сільському господарстві. Вони допомагають генерувати, підтримувати або збільшувати експорт, забезпечуючи необхідні складові, які потрібні для успішного ведення таких операцій, а іноді допомагають цим країнам використовувати свої порівняльні переваги або оновлювати свої наявні переваги.

Найдинамічнішою частиною сільськогосподарської торгівлі стало міжнародне виробництво товарів, які потребують високої кваліфікації та спеціалізації в нетрадиційних агрохарчових продуктах, таких як овочі та інше. Країни, що розвиваються, отримують зростаючі частки в світовому експорті цієї продукції. Це дало можливість низці цих країн диверсифікуватися від стагнації традиційного експорту товарів у бік збільшення експорту завдяки вищій доданій вартості продукції сільськогосподарської галузі, для якої попит швидко зростає. Нетрадиційні продукти легше експортувати, оскільки вони не були настільки ж несприятливо уражені торговельними бар'єрами. Водночас, їх експортні ринки дуже вимогливі з позиції якості, обсягу, умов постачання і термінів, що чинить тиск на виробників і експортерів країн, що розвиваються. Більшість цієї продукції екпортується для продажу споживачам розвинених країн, а доступ на ринок майже повністю контролюється компаніями з імпортуєчої країни. Міжнародні ринки нетрадиційної сільськогосподарської продукції знаходяться під

керівництвом БНП, які контролюють і координують міжнародні мережі постачання агробізнесу. В нашому дослідженні ми розглянемо 2 типи ланцюгів створення вартості нетрадиційних агрохарчових товарів та проведемо порівняння з традиційним ланцюгом створення вартості. Основними альтернативами виробництву м'яса є виготовлення із рослинних інгредієнтів та застосування комах, як білкового високопротеїнового наповнювача. Для аналізу глобально нетрадиційного агрохарчового ланцюга створення вартості проаналізуємо діяльність провідних компаній в даному секторі: Beyond Meat та Impossible Foods.

Beyond Meat компанія заснована в 2009 році та розглядалася, як стартап. Отримавши венчурні інвестиції, компанія почала стрімко зростати та розвиватися. Компанія налічує 400 співробітників, 27000 точок розповсюдження своєї продукції, виручка компанії з квартал 2021 року склала 108 мільйонів доларів та компанія оцінюється в 7.8 млрд. доларів.

Impossible Foods заснована в 2011 році, де працюють 600 співробітників та їх роздрібна діяльність включає 8 тисяч магазинів та 20 тисяч ресторанів. З моменту створення компанія отримала 1,5 млрд. \$ міжнародного фінансування. Компанія активно просуває нетрадиційну продукцію та спільно з іншими виробниками займають 2% ринку м'яса. За їхніми прогнозами, якщо тенденція збільшення частки ринку збережеться, то до 2040 року вони займатимуть 33% ринку та даний ринок коштуватиме 85 млрд. грн. Компанія підрахувала, що м'ясо на основі рослинних інгредієнтів потребує на 96% менше площі та на 87% менше води і робить на 89% менше вуглекисневих викидів.

На даний момент компанії є найбільшими у світі виробниками рослинного м'яса. Склад м'ясної продукції включає в себе: гороховий білок, рис, буряк, вода, масло, але по своїй смаковій передачі зовсім не відрізняється від природнього м'яса. Для прикладу наведемо ланцюг створення вартості рослинного м'яса. В даному ланцюгу продемонструємо звичайний ланцюг та елементи, які входять до альтернативного ланцюга створення вартості продукції без застосування тварин, що зображено на рисунку 2.1.

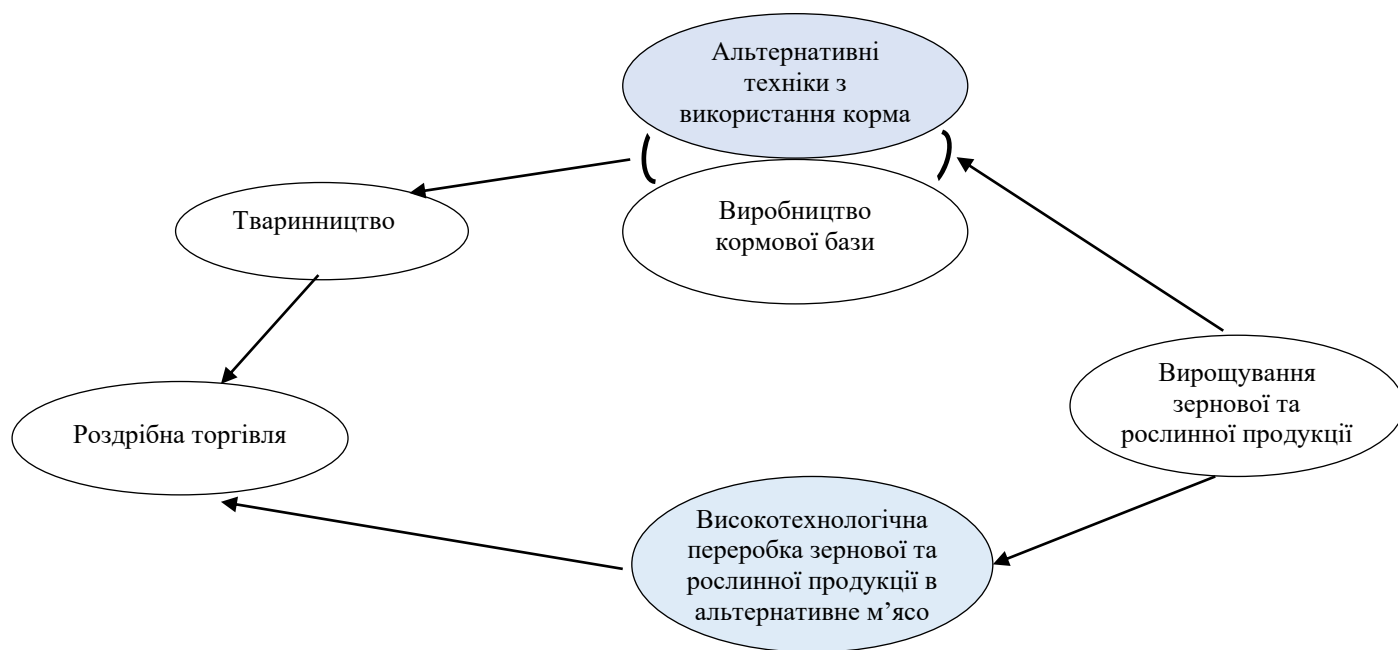


Рис. 2.1. Ланцюг створення вартості за участі традиційних та альтернативних компонентів.

Джерело: розроблено автором

Можна зробити висновок з даного графічного ланцюга створення вартості, що виробництво традиційних та не традиційних харчових продуктів мають етапи в яких вони можуть перетинатися. У випадку з м'ясною продукцією спільним знаменником є вирощування зернової та рослинної продукції, а випадку з переробкою комах – це елемент створення високопротеїнового комбікорму для тваринного сектору, як альтернатива додавання високопротеїнових елементів.

Отже, ці багатонаціональні компанії мають важливе значення у збільшенні та диверсифікації експорту сільськогосподарської продукції від країн, що розвиваються, до країн, де проміжний продукт стане кінцевою продукцією. Вони надали необхідні інструменти для підвищення конкурентоспроможності сільського господарства, тим самим допомогли декільком країнам, що розвиваються, перейти від статичних до динамічних порівняльних переваг сільськогосподарського експорту.

Вступ БНП у сільськогосподарське виробництво може призвести до підвищення концентрації ринку у випадку товарів, де тенденція використання

багатонаціональних технологій високомеханізованого та капіталомісткого виробництва спровокує процес, де дрібні власники стануть неконкурентоспроможними. Під час входу багатонаціональних підприємств на сільськогосподарські товарні ринки їх технології та стратегії можуть означати індустріалізацію виробництва. Фактично, великомасштабне, міжнародне виробництво вже є частиною сільського господарства країн, що розвиваються, однак для більшості країн і більшості продуктів це не є домінуючою формою виробництва [157]. Технології виробництва в деяких галузях сільського господарства, таких як цукор, особливо несприятливі для виробників з погляду розподілу ринкової влади, при цьому значна кількість фермерських господарств продають свою продукцію декільком преробним підприємствам, які є на ринку. Ланцюги вартості такого товару, як кава і какао є хорошими прикладами, декілька компаній з яких займають більшу частину ринку.

Міжнародна торгівля є найбільш рентабельною новою стадією багатьох ланцюгів створення вартості в агрохарчовій індустрії. На даному етапі спостерігається зростання різниці цін між глобальним і внутрішнім ринками. Важливе значення міжнародних торгових компаній майже не змінилося з кінця 70-х років. Деякі типи товарів призвели до явного зростання цінової різниці, що призвело до більш високого ступеня концентрації, а отже, і ринкової потужності багатонаціональних підприємств на цих ринках. Саме на цьому етапі в ланцюгу створення вартості економія на масштабі та ноу-хау багатонаціональних компаній є визначальними конкурентними перевагами над новачками та гарантує їх подальше домінування. Висока і зростаюча концентрація та ринкова влада багатонаціональних підприємств, вважається головною причиною зростання різниці між світовими і внутрішніми цінами таких продуктів як пшениця, рис і цукор. Субконтрактне фермерське господарство пропонує можливості для зловживання владними відносинами. Нерівномірний розподіл ринкової влади в таких угодах може призвести до небажаних наслідків. Стверджується, що торгові операції між багатонаціональними та субконтрактними фермерами розподілені настільки нерівномірно, що регулярно трапляються зловживання [185].

БНП займають ключову позицію у вертикальній діяльності, яка пов'язана з сільськогосподарським виробництвом. Вони охоплюють таку ланку поставок товарів без яких фермерські господарства не зможуть вести свою виробничу діяльність: насіння і хімікати, переробну, пакувальну і торговельну діяльність. Дана ситуація підтверджується емпірично і аналітично та відрізняється від концентрації в межах однієї галузі, яка була відносно поширеною в останні кілька десятиліть. Глобальне постачання посівного матеріалу та агрохімікатів контролюється лише декількома БНП. Ця переважна сила багатонаціональних підприємств у деяких ланцюгах викликає занепокоєння через те, що вони зменшують можливість фермерським господарствам вільно конкурувати та обирати споживачів. Виробники можуть використовувати потужність підприємства, як спосіб переговорної сили у торговельних відносинах з БНП. Більш прямі зв'язки між споживачами і виробниками також можуть надати переговорної сили фермерським господарствам, але деякі багатонаціональні підприємства контролюють такі зв'язки для мінімізації на них впливу, як у випадку справедливої торгівлі. Крім того, організації, які відповідають за конкурентну торгівлі створили механізм, за допомогою якого споживачі можуть обрати премію в підтримку фермерів.

Система справедливої торгівлі допомагає розподілити більший дохід виробникам і практика свідчить про те, що цей механізм зміцнює сільськогосподарські кооперативи [134]. Однак лише обмежена кількість фермерів у країнах, що розвиваються, є учасниками сертифікаційних угруповань. Новий прояв конкуренції, концентрації та розподілу електроенергії на сільськогосподарських товарних ринках, в яких багатонаціональні підприємства мають важливе значення, особливо в обробці та торгівлі, здається несприятливим для виробників у країнах, що розвиваються. Високий рівень концентрації на нішевому етапі ланцюжків створення вартості в агробізнесі порівняно з часто скооперованою групою продавців припускає переважання нерівномірного розподілу ринкової влади, щоб уникнути зловживань цією владою має бути контроль з боку урядів країн-господарів і партнерів з розвитку. Для протидії

надмірній потужності ринку країни-господарі можуть вжити різноманітних заходів. Малі та середні сільськогосподарські підприємства є важливою складовою галузевий харчової промисловості в розвинених країнах, зокрема в Європі та Японії, як чисельно, так і з погляду створення доданої вартості. При цьому тенденції до концентрації очевидні, оскільки різні сегменти продукції на полицях роздрібної торгівлі обмежуються трьома або чотирма провідними марками [201]. Скорочення чисельності фермерських господарств і послідовне збільшення мінімальної продуктивності вирощування також очевидні в промислово розвинених країнах. Детальний розгляд динаміки малих і середніх підприємств у агрохарчовому секторі країн, що розвиваються, мав би враховувати суттєві відмінності між різними задіяними агро товарами, як переробними, так і сировинними. Багато традиційних видів переробної діяльності, особливо в таких сферах: зернова, нафтова та цукрова, досягли масштабів і автоматизації, які практично не пропонують місця для малих і середніх підприємств. Автоматизація в молочній індустрії є критичною для малих підприємств сільського господарства багатьох країн, що розвиваються. З іншого боку, сплеск попиту на підготовлені фрукти та овочі, що є актуальним для країн, що розвиваються, базується на трудомісткій та фермерській діяльності, де можливості для участі малих і середніх підприємств є значно вищими. Можливості та проблеми, що постають перед малими та середніми підприємствами в обробці продуктів харчування та пов'язаних з ними видами діяльності, полягають у впливі нового конкурентного середовища на масштаби, мінімальну якість та перспективи нетрадиційної продукції [64]. При цьому слід розрізняти традиційні заходи малого і середнього бізнесу та нових партнерів, які можуть бути малими й середніми підприємствами у новій діяльності або новими суб'єктами традиційної діяльності.

Протягом останніх десятиліть агропродовольчі ринки стрімко трансформуються під впливом декількох чинників. До них належать глобалізація, лібералізація торгівлі, зростання населення, урбанізація, збільшення доходів, зміна політики, зміни в структурі споживання продуктів харчування та дієти, технологічні зміни та зміни клімату [21]. БНП створили певні мета-тенденції, які

суттєво вплинули на агропродовольчий сектор у всьому світі [101], що призвело до наслідків функціонування та структури агропродовольчих ринків, а також їх внеску в безпеку харчування та стійкість агрохарчових систем. Для розуміння еволюції агропродовольчих ринків, необхідно проаналізувати глобальні та вітчизняні ринки (тобто чинники, що зумовлюють зміни), а також тенденції [104].

Глобалізація є одним з найбільш значущих процесів, які вплинули на розвиток агропродовольчих ринків у всьому світі, як в розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Глобалізація є синонімом створення єдиного світового ринку, який не має протекціоністських бар'єрів та сприяє зростанню відносин і торгівлі між різними країнами світу. Глобалізація мала позитивно вплинути на безпеку харчових продуктів, знизивши ризик глобального шоку пропозиції [96], цін на продукти харчування в реальному вимірі і їх волатильність [131]. Розширення глобальних продовольчих ринків приносить користь, але й ризики, такі як передача знань в межах глобальної мережі торговельних відносин. В агрохарчовому секторі глобалізація розширила розрив між багатими і бідними країнами і загострила проблеми, пов'язані зі світовим голодом. Використання можливостей на світовому ринку потребує фізичних (дороги, залізниці, порти), нематеріальних (телекомунікаційні мережі, системи професійної освіти і навчання) та економічних установ [191]. Різноманітність в інфраструктурі та інституційному забезпеченні, а також зміна складу міжнародної торгівлі є одними з визначних ефектів глобалізації [202]. Однак було б помилкою стверджувати, що глобалізація носить негативний характер для країн, що розвиваються. Глобалізація була надзвичайно позитивною для деяких країн, таких як Китай та Індія, які змогли керувати нею, прийнявши політику розвитку, щоб еволюціонувати разом зі своїми власними соціально-економічними системами [108]. Процес глобалізації висвітлює складні і взаємопов'язані проблеми, які, зважаючи на незворотність явища, закликають до різних стратегій управління. Загалом, прихильники «продовольчого суверенітету» [185] мають критичну думку щодо ринків і закликають більше контролювати власні агрохарчові системи, зокрема на їх продовольчих ринках, виробничих режимах, що є

відповідно до своїх харчових культур. Насправді вони стверджують, що їжа має вироблятися для людей і не для (міжнародних) ринків, на яких домінують багатонаціональні корпорації [58]. У зв'язку з цим, глобалізація та інтернаціоналізація продовольчих ринків сприяли стандартизації дієтичних моделей та поширенню деяких практик, які можуть завдати шкоди здоров'ю. Наприклад, з посиланням на ризик, Twine [24] стверджує, що розширення ринків також дозволило специфічній практиці розширити простір і здійснювати багатонаціональні операції. Іншим гомогенізуючим ефектом глобалізації є всесвітній вплив моралі, звичаїв і традицій, які надають ресторани швидкого харчування, для яких соціолог Ritzer [24] ввів термін «МакДоналдизація».

Останнім часом глобалізація призвела до сегментації та переміщення різних етапів виробництва, а сировина та напівфабрикати подорожують по всьому світу через численних комерційних посередників та «довгі ланцюги» (здебільшого, використовуються широкомасштабні роздрібні розподіли). Індустріалізація і глобалізація агропромислового сектору поступово змістили кінцеву фазу споживання подалі від виробництва. Найбільш очевидним ефектом цієї динаміки стала прогресивна залежність агрохарчового сектору від сектору дистрибуції [51]. Ці глибокі зміни призвели до підвищення приватних стандартів харчування для регулювання безпеки та якості продуктів, дотримання посиленого регулювання громадського харчування, а також зниження витрат і ризиків у все складніших ланцюгах постачання продуктів [138]. В умовах кризи моделі глобалізації, заснованої на багатосторонній лібералізації («free-Market, free-trade, laissez-faire»), так і зростаючих непротекціоністських спокус, просунутих популістськими і націоналістичними рухами, безвихідність між вільною торгівлею і протекціонізмом мають вирішуватися в умовах справедливої торгівлі [104]. Згідно з підходом прагматичного лібералізму, можна було б торгувати без бар'єрів, а також здійснювати культурний протекціонізм, хоча і в непомірних дозах, щоб підвищити виразність власних агрохарчових продуктів [106].

Лібералізація торгівлі є головним рушієм економічного виміру процесу глобалізації. Зокрема, включення сільського господарства до Уругвайського

раунду переговорів у межах Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ) передбачало зобов'язання всіх країн реформувати сільськогосподарську політику (включаючи сільськогосподарські ринки).

Зокрема, Уругвайський Круглий договір про сільське господарство визначив зобов'язання як для розвинених країн, так і для країн, що розвиваються, щодо внутрішніх агропродовольчих ринків і торгівлі (наприклад, зменшення підтримки внутрішнього сільського господарства, зменшення експортних субвенцій). Крім правил про лібералізацію агрохарчової торгівлі, УКД також розглядав питання, що стосуються нетарифних бар'єрів, таких як внутрішні заходи з безпеки харчових продуктів і захисту навколишнього середовища [164].

Процес лібералізації торгівлі, започаткований через УКД, відкрив для агрохарчової галузі нові можливості та загрози. Він зменшив участь уряду в агропродовольчих ринках, створив нові ринкові можливості, послаблений контроль за іноземними інвестиціями, збільшуючи у такий спосіб приплив прямих іноземних інвестицій. Лібералізація економіки мала значний вплив на ціни агропродовольчих товарів та їх волатильність [108]. З приводу цього Narayan і Gylatti стверджують, що «прямий вплив лібералізації торгівлі, відбувається через зміну цін на товари, які були лібералізовані або за рахунок ударного ефекту. Однак, це також призводить до ряду ефектів другого раунду через факторну ціну, дохід, інвестиції, зайнятість і зв'язки з попитом. Крім того, рівень передачі глобальних цін на внутрішні агропродовольчі ринки залежить від того, наскільки останні інтегровані на міжнародних ринках. Насправді, місцеві умови важливі для передачі цін і можуть навіть призвести до більшого, ніж торгівля деякими агропродовольчими товарами [207]. За даними ФАО, такі заходи як імпорнтні мита, експортні податки, нетарифні бар'єри або внутрішня політика, такі як підтримка, загалом впливають на те, наскільки зміни цін на внутрішніх ринках відображають ті, що на міжнародних ринках [39].

Посилення лібералізації торгівлі по-різному вплинуло на агропродовольчі ринки по всьому світі, змінивши їх організацію і структуру [207].

Що стосується зміни структури, то агрохарчові ланцюжки створення вартості перейшли від локальних і фрагментованих ланцюгів до географічно довших і більш інтегрованих. Тим часом, значення сучасних логістичних і міських оптових ринків збільшилося, водночас у традиційних сільськогосподарських торговців знизилося [57]. Що стосується змін у проведенні та функціонуванні агропродовольчих ринків, то вони були пов'язані з різними чинниками, включаючи технологічні зміни та збільшення використання контрактів у ринкових операціях, а також дифузія приватних стандартів [57]. Стандарти якості продуктів харчування та безпеки мали не досконалу форму в глобальних ланцюгах створення вартості агропродуктів харчування в минулі десятиліття [101].

Сучасні агропродовольчі ринки та ланцюжки створення вартості характеризуються високим рівнем вертикальної координації, інтеграції та домінуванням БНП. Altenburg [65] визначає, що лібералізація глобальних ринків підвищує конкурентний тиск і посилює роль економії на масштабі. Це сприяє процесам концентрації, наприклад, у виробництві та роздрібній торгівлі. Vermeulen [202] стверджує, що лібералізація сприяла концентрації ринкової влади через розширення горизонтальної і вертикальної інтеграції гравцями ринку. У багатьох країнах, що розвиваються, програми структурного регулювання просуваються Світовим банком (СБ) та Міжнародним валютним фондом (МВФ). Результатом лібералізації агропродовольчого ринку стало зростання цін на продовольчі товари, що отримує споживач [66], а також зміна влади на користь сучасних рітейлерів і супермаркетів, як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються [47, 50, 63]. Деякі вчені стверджують, що лібералізація глобальних агропродовольчих ринків створила «продовольчий режим», в якому домінують багатонаціональні корпорації [67] і в якому консолідована ринкова влада знаходиться в руках небагатьох суб'єктів, які керують і контролюють весь ланцюжок вартості [68, 69].

Наведемо ознаки, що відрізняють сучасні ринки агропродуктів від традиційних: спеціалізована логістика та централізоване постачання, закупівля

для досягнення більшої надійності постачання в умовах якості та кількості; якість продукції, якість та безпека харчових продуктів як головні рушії вертикальної інтеграції; централізованість приватних стандартів; дифузія формалізованих контрактів; підвищення інтересу до корпоративної соціальної відповідальності [32].

У розширенні та трансформації агропродовольчих ринків були різні фази. По-перше, відбулося розповсюдження малих і середніх підприємств, потім процесів концентрації (особливо в дистрибуції та роздрібній торгівлі, тобто «революція на ринку»), консолідації та «мульти-націоналізації» в сегментах ринку і вздовж ланцюга постачання сільгосппродуктів [59]. Ці зміни значно вплинули на весь ланцюг постачання продуктів харчування, від сільського господарства або виробництва продуктів харчування до переробки, транспорту та дистрибуції [70, 71]. Ці моделі особливо помітні в таких розвинених країнах як Європейський Союз (ЄС) [72].

Narayanan і Gylatti [30] підкреслюють, що лібералізовані, глобалізовані агропродовольчі ринки підняли кілька проблем, таких як доступ бідних до ринкової інформації, ресурсів і фінансових послуг (наприклад, кредитів, страхування). Neuzel [73] зазначає, що від дрібного фермера все частіше просять конкурувати на ринках, які є набагато більш вимогливими щодо якості та безпечності харчових продуктів, і які є набагато більш концентрованими та інтегрованими. Ці зміни відкривають нові можливості для дрібних фермерів, які можуть успішно отримати доступ і конкурувати на цих трансформованих ринках, але вони також є серйозною загрозою для тих, хто не може. Невдачі ринку, поєднані з невдачами державної політики, можуть перешкоджати активній участі дрібних власників у сільськогосподарсько-продовольчому ринку [74]. Narayanan і Gylatti [30] підкреслили структурні та інституційні чинники, які призводять до високих трансакційних витрат, які часто стримують дрібного власника від використання можливостей, що відкриваються торгівлею або інтенсивним впливом реклами. У будь-якому випадку, є досить неоднозначні дані про наслідки модернізації агропродовольчих ланцюжків створення вартості та ринків для

дрібних власників [75]. Сучасні ринки також купують продукцію у дрібних фермерів, коли вони представляють найкращий ринковий варіант. Наприклад, супермаркети та експортери можуть обрати контракти з дрібними власниками за незначної економії завдяки масштабу та праці на прикладі інтенсивних культур [76]. Крім того, деякі дослідники вказують на збільшення доходу для дрібних власників у країнах, що розвиваються, які продають продукцію великим сільськогосподарським переробним підприємствам або супермаркетам, роздрібним торговцям [59]. Одним із способів ефективної конкуренції на сучасних агропродовольчих ринках, використовуючи нові можливості, є створення організацій виробників, що є хорошим механізмом зв'язку дрібних власників із ринками [32].

Сучасні моделі споживання, нові тенденції в міжнародній торгівлі та зростання доходів змінили споживчий попит і спричинили зміни в харчуванні, особливо в країнах, що розвиваються. Урбанізація спричинила збільшення попиту на високоякісні агропродовольчі продукти в міських районах [59, 64]. У такий спосіб сприяючи, збільшенню доходу на душу населення разом із розширенням середнього класу в регіонах, що розвиваються [38], щоб наблизити вибір споживання значної частини населення світу до стилів харчування найбагатших регіонів планети («конвергенція харчових звичок»). Очікується, що до 2050 року 68 % населення світу житимуть у містах порівняно з нинішніми 55 %. Найбільше зростання міст відбуватиметься в Африці та Азії [78]. Оскільки 70 % усієї їжі вже призначено для споживання в міських районах [38], міста стають критичними гарячими точками для стійкості глобальних продовольчих систем [79, 80] і в зусиллях щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них [81, 82].

На агропродовольчі ринки, які є частиною ширших виробничих систем, впливають різні загальні політики (наприклад, технологія, конкуренція, людський капітал, податки), які чинять вплив на транзакційні витрати, умови інвестування, наявність чинників виробництва, виробничі витрати тощо. Середовище, створене цією політикою, впливає на поведінку суб'єктів ринку. Крім того, на функціонування агропродовольчих ринків, а також на їх інклюзивність впливає

координація та узгодженість політики. Галузеві політики можуть мати компроміси або синергію. Отже, життєво важливо враховувати взаємозв'язок між різними політичними втручаннями [65]. Зокрема це торговельна політика (наприклад, заходи прикордонного контролю/захисту, імпорتنі обмеження, експортні субсидії), а також багато інших політик, які регулюють внутрішні ринки, наприклад [84]:

- політика, орієнтована на виробника: підтримка виробника (наприклад, субсидії на ресурси та виробничі субсидії); заходи управління ринком (наприклад, втручання для встановлення мінімальних і максимальних цін на сільськогосподарські харчові продукти, такі як основні продукти харчування);
- політика, орієнтована на споживача: заходи управління ринком (наприклад, запаси продовольства та контроль цін); заходи соціального захисту (наприклад, програми шкільного харчування та харчування за роботу, субсидії на харчування та грошові трансферти); заходи допомоги в харчуванні (наприклад, збагачення їжі/добавки).

Насправді ФАО стверджує, що проблеми торгівлі та продовольчої безпеки можуть бути краще сформульовані в багатосторонній торговій системі через вдосконалення Угоди Світової організації торгівлі з сільського господарства. Однак необхідно знайти правильний баланс між перевагами колективних дій, що забезпечуються дисципліною щодо використання торговельної політики, і політичним простором, необхідним для країн, що розвиваються, визначення якого має ґрунтуватися на конкретних потребах на рівні країни [61].

БНП у агрохарчовій індустрії для швидкого входження на іноземний ринок або для того щоб займати більшу конкурентну позицію створюють стратегічні альянси з виробниками на локальному ринку. Така тенденція дозволяє компанії-флагману використовувати стратегічні ресурси альянсу, що передбачає: ресурси, знання, споживачів. Дані про діяльність стратегічних альянсів із 1994 до 2014 рр. було отримано з бази даних Platinum's Alliances and Joint Ventures Securities Data Corporation (SDC), яка відстежує інформацію про 116 776 унікальних стратегічних альянсів, створених за цей період. Інформацію про стратегічні альянси

використаємо враховуючи: а) дати початку стратегічного альянсу, б) учасників, залучених до кожного альянсу, в) характеристики угоди (наприклад, чи включає стратегічний альянс спільне підприємство на основі акцій, яке утворює окрему юридичну особу), г) основний обсяг ділової активності стратегічного альянсу.

На рисунках 2.2 та 2.3 подано графіки діяльності стратегічного альянсу в часі. Рисунок 2.2 показує, що кількість нових стратегічних альянсів, оголошених щороку, коливається від найнижчого 1530 під час піку світової фінансової кризи в 2010 році до високого 10 539 у 2000 році. Рисунок 2.3 показує, що спільні підприємства, засновані на капіталі, становлять значний компонент загальних стратегічних альянсів. Водночас збільшення активності стратегічних альянсів приблизно у 2000 році було зумовлено неакціонерними стратегічними альянсами, які не передбачають офіційної угоди про спільне підприємство між фірмами.

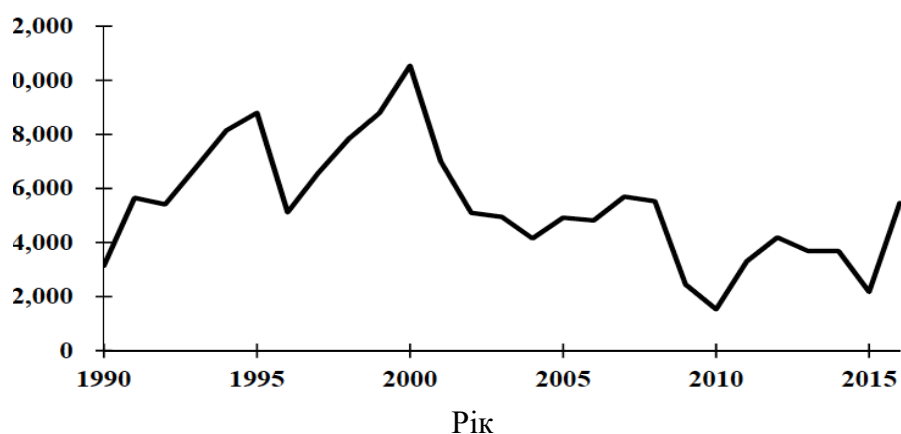


Рис. 2.2. Створення нових стратегічних альянсів БНП, 1990-2015 рр.

Джерело:[116]

На рисунку 2.2 представлено загальну кількість нових стратегічних альянсів, оголошених щороку. На рисунку 2.3 представлено окремо загальну кількість нових спільних підприємств і стратегічних альянсів, які не є спільними підприємствами (тобто «контрактних стратегічних альянсів»). Вибірка складається з 145 374 нових стратегічних альянсів, які з'являються в базі даних Platinum Alliances and Joint Ventures Database із 1990 до 2016 року [116].

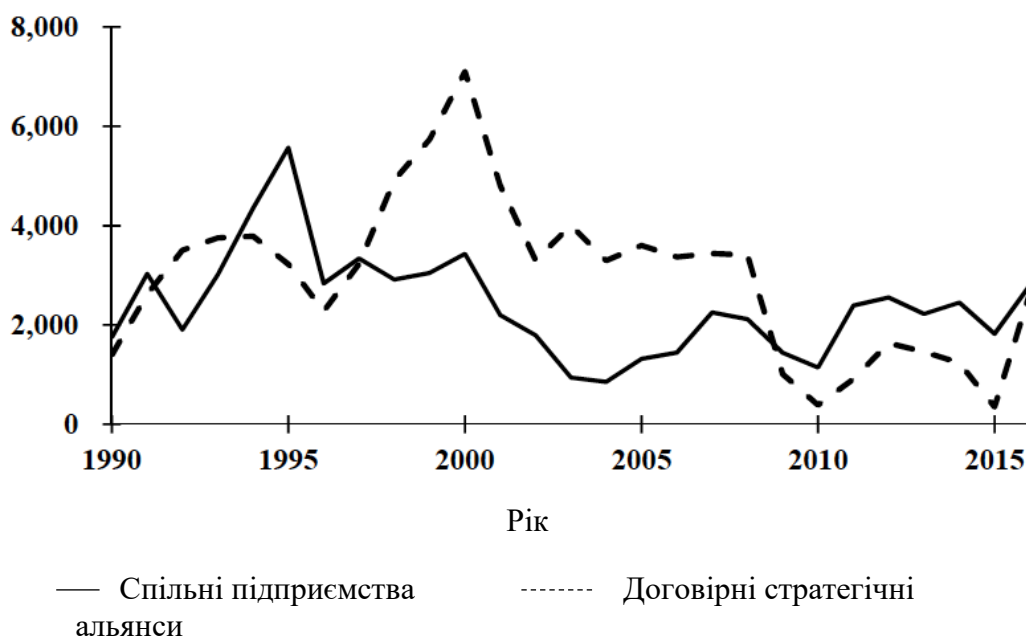


Рис. 2.3. Створення нових стратегічних альянсів БНП, 1990 – 2015 рр.

Джерело: [116]

У таблиці 2.1 представлено галузевий розподіл за 12 галузями на рівні стратегічного альянсу та характеристики всіх 116 776 стратегічних альянсів, охоплених базою даних альянсів і спільних підприємств SDC Platinum. Стратегічні альянси виникають у всіх галузях промисловості, однак найбільш поширені в бізнес-обладнанні, фінансах і роздрібній торгівлі.

У цій таблиці представлено розподіл вибраних змінних із бази даних альянсів і спільних підприємств Platinum Securities Data Corporation (SDC). Подано 12 галузевих класифікацій із 116 776 новими стратегічними альянсами, оголошеними за період вибірки.

Описова статистика стратегічного альянсу

Промислові групи	Кількість стратегічних альянсів	% стратегічних альянсів
Бізнес обладнання	28,035	24,0 %
Хімічні речовини та супутні продукти	3,213	2,8 %
Споживчі товари тривалого користування	3,561	3,1 %
Продукти видобутку нафти, газу, вугілля	3,971	3,4 %
Охорона здоров'я, медичне обладнання та ліки	4,735	4,1 %
Виробництво	7,686	6,6 %
Фінансові фірми	14,275	12,2 %
Споживчі товари нетривалого користування	3,950	3,4 %
Інші	29,118	24,9 %
Опт, роздріб та деякі послуги	10,729	9,2 %
Телефонна і телевізійна передача	4,999	4,3 %
Комунальні послуги	2,504	2,1 %
Всього:	116,776	100,00 %

Джерело: [116].

Отже, на основі таблиці з представленими даними по стратегічних альянсах різних сфер для нашого дослідження найбільш актуальні є угруповання у сферах харчового напрямку, до яких можна віднести споживчі товари тривалого користування 3,1 % та споживчі товари нетривалого користування 3,4 %. У відсотковому значенні частка альянсів, які припадають на агрохарчову галузь сумарно двох галузей споживчих товарів тривалого та нетривалого користування становить 6,5 %. У процесі розвитку технологій та світового ринку частка інвестицій в аграрний ринок порівняно з іншими секторами зменшила свою інтенсивність через стрімкий розвиток ІТ технологій, що є менш ризиково. Однак стрімкий розвиток стратегічних агроальянсів спонукають світову аграрну спільноту до підвищення якості продукції та екологізації сировинної продукції, що є основним трендом останніх років, це новий напрям для приваблювання клієнтів до своєї продукції. БНП та стратегічні альянси в даному секторі

спрямовують свої інвестиції на переробну та експортну галузь, що є стимулом та важелем на місцевих виробників продукції для підвищення якості, щоб отримувати постійні контракти на купівлю сировинної продукції за найбільш привабливими цінами.

2.2 Інституційна та функціональна структура глобальних ланцюгів створення вартості в агрохарчовій індустрії

Зростання міжнародної фрагментації виробництва, що спостерігалось в останні десятиліття, змінило традиційний погляд на торгівлю. Новий спосіб організації виробництва та поява складних ланцюгів створення вартості сприяли дослідженню світової торгівлі з погляду учасників і порівняльних переваг.

Ланцюг створення вартості визначається як повний спектр заходів, які необхідні для циркуляції продукту чи послуги від початкової фази до різних етапів виробництва, доставки кінцевим споживачам і остаточної утилізації після використання. У контексті виробництва харчових продуктів ці види діяльності включають сільськогосподарське виробництво, торгівлю та підтримку виробництва продуктів харчування для кінцевих споживачів [143, с. 1].

Метою глобального ланцюга створення вартості в аграрному секторі, який охоплює підприємства, що займаються починаючи з виробництва, закінчуючи доставкою до кінцевого споживача є забезпечення сталого доступу до недорогих продуктів харчування, кормів, клітковини та, віднедавна, палива. Такий ланцюг має загальну капіталізацію близько 5 трильйонів доларів США. Однак з кожним роком досягти цієї мети стає все важче через кілька значних проблем.

Зі сторони попиту, зростання чисельності населення планети та економічне зростання в поєднанні створюють більшу потребу у збільшенні обсягів виробництва сільськогосподарських культур і продуктів харчування. Політика просування біопалива також додала нове значне джерело попиту. Крім чинників, що впливають на попит, є також ті, що впливають на його якість, оскільки харчовий ланцюг і споживачі все більше враховують екологічні та соціальні аспекти виробництва їжі. Що стосується пропозиції, то існує занепокоєння щодо

зниження рівня приросту врожаю, чи то через закони зменшення прибутку, чи через наслідки нестачі води та глобального потепління.

Складний ланцюг створення вартості в аграрному секторі охоплює компанії, які постачають виробничі ресурси, фермерів, трейдерів, харчові компанії та роздрібних торговців, які мають задовольняти різноманітні потреби споживачів. Сектор охоплює компанії різного спрямування на кожному етапі: від компаній, що займаються дослідженнями та розробками, до виробників генериків, натуральних фермерів і високотехнологічних агрохолдингів, біотехнологічних фірм. Від малих та середніх підприємств (МСП) до багатонаціональних підприємств (рис. 2.4).

У таблиці 2.2 зображені показники прибутковості для основних секторів агрохарчового ланцюга. Хоча більшість звітів, зазвичай, зосереджені на конкретних частинах ланцюга створення вартості. Використаний підхід полягає в розгляді всього ланцюга створення вартості, у такий спосіб відображаючи тенденцію до його все більшої інтеграції. Учасники цього ланцюга створення вартості мають загальний прибуток приблизно в 600 мільярдів доларів США.

Аграрний сектор, наразі, є однією з небагатьох структур, що розвиваються, у світовій економіці, де високі ціни на сільськогосподарську продукцію підтримують дохід фермерів і підприємств, а високий рівень інвестицій у дослідження та розробки в певних секторах свідчить про його майбутнє, що зображено на рис 2.4 в ланцюгу створення вартості агрохарчових продуктів.

Ланцюг витрат може бути вертикальною ланкою або ланцюгом між різними незалежними бізнес-організаціями, включаючи переробку, пакування, зберігання, транспортування та розподіл.

«Традиційні» сільськогосподарські ланцюги вартості, здебільшого, регулюються операціями спотового ринку з значною кількістю дрібних трейдерів і виробників.

«Сучасні» ланцюги створення вартості характеризуються вертикальною координацією або консолідацією бази постачання, переробки сільськогосподарської продукції та використанням стандартів у всьому ланцюзі.

Враховуючи можливості експортного сектору, сучасні ланцюги створення доданої вартості стають все більш поширеними на внутрішніх ринках країн, що розвиваються, оскільки зростають доходи, зростає міське населення, змінюється структура роздрібної торгівлі [39, с. 14].

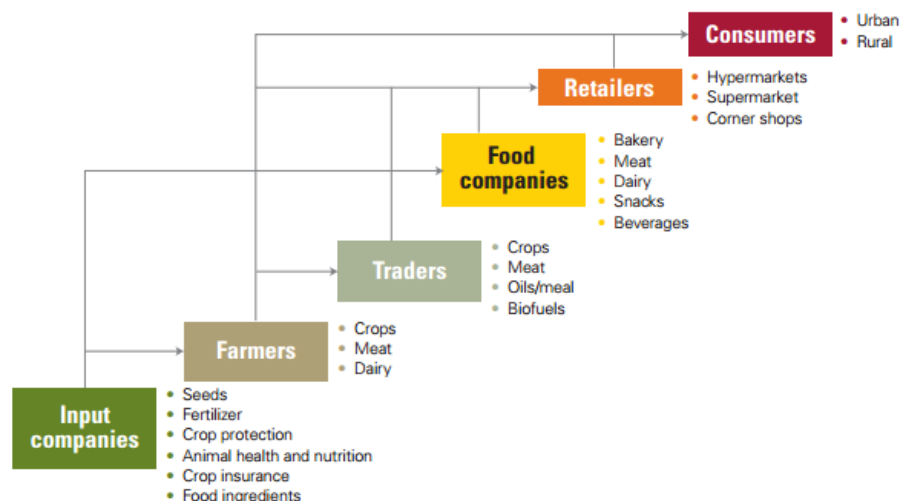


Рис. 2.4. Ланцюг вартості агрохарчових продуктів

Джерело: [191, с. 5].

У світі налічується понад 570 мільйонів малих фермерів, а 28% світової робочої сили зайнято в агропродовольчому секторі. Сільськогосподарські холдинги мають велике значення в цьому секторі, оскільки вони виробляють, переробляють і продають продукцію. Вони також зацікавлені у завершенні виробничого циклу та розширенні сфери діяльності підприємства. Крім того, усі сільськогосподарські підприємства зацікавлені у збільшенні прибутку та зниженні витрат за рахунок максимального задоволення попиту на вироблену продукцію. Тому актуальним питанням є вдосконалення системи постачання товарів від виробника сільськогосподарської продукції до споживачів. Цьому сприяє управління глобальними ланцюгами поставок, які є складною системою, що забезпечує оборот сільськогосподарської продукції на ринку. Управління ланцюгом поставок – це сукупність управлінських підходів та інформаційних засобів, які сприяють ефективній інтеграції постачальників, виробників, посередників і продавців. Ланцюг поставок характеризується обмеженістю часу,

високою гнучкістю та мобільністю всіх ресурсів. Цей підхід успішно впроваджується в промислово розвинутих країнах з 1990-х років. Управління глобальним ланцюгом поставок допомагає їм доставити потрібний продукт у потрібне місце в потрібний час з мінімальними витратами. Оскільки вартість, створена життєвим циклом, стає важливішою для виробничих підприємств, ніж вартість, створена продажами, відносини з клієнтами та весь ланцюжок створення вартості змінюються. Методи управління ланцюгами поставок в аграрному бізнесі поступово вдосконалюються з акцентом на гнучке управління ланцюгами поставок. Основні показники прибутковості продемонстровані в таблиці 2.2.

Ланцюги створення вартості часто характеризуються наукомісткістю, відносно вищим рівнем технологій або навичок, високим рівнем маркетингу або капіталомісткої діяльності. Ці ланцюги, здебільшого, мають бар'єри для входу, які часто потребують значних грошових внесків на дослідження та розробки або дорогого маркетингу. Перелічені чинники, які наявні в аграрному секторі мають вирішальне значення для розвитку, у якому важливі такі стандарти: диференціація продукції, упакування та логістика, а також дослідження та розробка. Товарами агрохарчової галузі є: банани, вироблені БНП; органічні продукти (наприклад, бавовна), фірмові продукти (наприклад, оброблені та упаковані сільськогосподарські продукти); високоякісні продукти (наприклад, кава); або високоцінні продукти (наприклад, ефірні олії). Головною концепцією глобальних ланцюгів створення вартості є модернізація. На сьогодні низка країн, що розвиваються, впроваджують діяльність і виробничі заходи, які раніше здійснювалися в розвинених країнах [143, с. 2].

Таблиця 2.2

**Основні показники прибутковості для ланцюга створення вартості
в аграрному секторі**

Сектор	Вхід	Фермери	Трейдери	Харчові компанії	Роздрібні торговці
Продажі: млрд. дол. США (приблизно)	400	3,000	1000	3,500	5,400
Кількість гравців	Сотні	450 млн.	Десятки	Тисячі	Мільйони
Операційний прибуток, %	15%	Змінний	2–5 %	10–20 %	5 %
Збут і дистрибуція % продажів	<1 % (добрива) 10 % (насіння)	0 %	<1 %	1–2 %	<1 %
Витрати на дослідження та розробки: млрд. дол. США	10	-	Низький	8	Низький
Склад/ Підгалузі	<ul style="list-style-type: none"> • Насіння • Добриво • Засоби захисту рослин • Техніка • Здоров'я та харчування тварин • Страхування врожаю • Харчові інгредієнти 	<ul style="list-style-type: none"> • Зерна • Фрукти та овочі • М'ясо • Молочні продукти 	<ul style="list-style-type: none"> • Володіння • Первинна обробка • Вторинна обробка 	<ul style="list-style-type: none"> • Хлібобулочні вироби • М'ясо • Молочні продукти • Закуси • Готові страви • Напої 	<ul style="list-style-type: none"> • Групові • Дискаунтери • Оптовики • Незалежні
Діапазон	Від досліджень і розробок, до виробників-генериків	Від дрібних власників до агрохолдингів	Від глобального агробізнесу до місцевих посередників	Від МСП до БНП	Кутові магазини гіпермаркетів

Джерело: [191, с. 5].

Глобальні ланцюги витрат стали важливою ланкою в аналізі взаємозв'язку між конкурентоспроможністю, торгівлею, зростанням і розвитком. З одного боку, участь у глобальних ланцюгах створення вартості дозволяє підвищити

конкурентоспроможність, увійти в торговельні та інвестиційні потоки, отримати доступ до нових видів виробництва, модернізувати види діяльності з вищою доданою вартістю та продукує соціально-економічне покращення. Усі ці результати, як прямі, так і непрямі, пов'язані зі збільшенням зайнятості, збільшенням фонду оплати праці, більш ефективним використанням ресурсів і кращим управлінням політичною стабільністю. Через участь у глобальних ланцюгах створення вартості країнам не потрібно розвивати вертикально інтегровані галузі, щоб брати участь у світовій торгівлі. Вони можуть просто розвинути потенціал ланцюга доданої вартості у певних сегментах (етапи виробництва, завдання або бізнес-функції). Отже, навіть невеликі країни з обмеженими можливостями в ланцюгу створення вартості мають змогу експортувати [143, с. 2].

Однак, незважаючи на зазначені вище позитивні аспекти, отримати доступ та стати частиною глобального ланцюга створення вартості не є легким завданням. Зокрема, дрібні виробники стикаються з різними труднощами. Щоб отримати доступ до глобальних ланцюжків створення вартості, необхідно дотримуватися суворих стандартів. Деякі аналітики особливо критично ставляться до цього аспекту, а саме національні та глобальні провідні компанії зараз диктують, як продукти вирощувати, збирати, транспортувати, обробляти та зберігати відповідно до ряду державних і приватних стандартів, яких виробники мають дотримуватись, щоб зберегти свій доступ на ринок. Існує також занепокоєння, що структурні зміни можуть призвести до виключення фермерів малих та середніх підприємств із схем субконтрактних відносин і, у такий спосіб, з поставок у ланцюгах створення вартості. Схеми контрактної фермерської діяльності можуть бути зміщені в бік більших виробників через зниження транзакційних витрат на купівлі більшої кількості у кількох постачальників [143, с. 2-3].

Агропромисловий комплекс переживає швидкі процеси модернізації, що має важливе значення для бідних країн. Зростаюче значення світової торгівлі в обороті сільськогосподарської продукції, яке спостерігалось протягом останніх

трьох десятиліть, було пов'язане зі змінами в організації глобальних ланцюгів створення вартості з посиленням вертикальної координації, модернізацією бази постачання та зростаючим значенням великих БНП у агрохарчовому секторі. Ці зміни мають важливі результати для країн, що розвиваються. Зростання попиту на високоякісну продукцію та підвищення цін на продукти харчування створюють можливості для країн, що розвиваються, досягти економічного зростання через розширення та диверсифікацію експорту сільськогосподарської продукції.

Глобальні ланцюги створення доданої вартості мають вирішальне значення у підвищенні продуктивності та продовольчої безпеки через прямі й непрямі впливи. Розвиток цінних сільськогосподарських мереж може стати можливістю для збільшення доходів та зменшення бідності та сприяння збагаченню в сільській місцевості. Одним із найважливіших способів, за допомогою якого сільські господарства в країнах, що розвиваються, можуть отримати вигоду від експорту сільськогосподарської продукції та збільшення вартості в експортних секторах є участь у веденні сільського господарства з експортерами або покупцями за кордоном за контрактом. Контракти на якісну продукцію з місцевими постачальниками в країнах, що розвиваються, не лише визначають умови доставки та виробничі процеси, а також передбачають надання ресурсів, кредитів, технологій, управлінських консультацій тощо. З цієї позиції стандарти можуть мати різний ефект у організації та структурі глобальних ланцюгів поставок. З одного боку, вони зменшують транзакційні витрати в ланцюгу, знижуючи асиметрію інформації між покупцями та постачальниками (зокрема, щодо якості, безпеки та інших характеристик товару). З іншого боку, вони збільшують постійні виробничі витрати та операційні витрати, пов'язані з оцінкою відповідності, що може призвести до економії на масштабі та вигоди для великих постачальників [142, с. 3].

Виділяють 10 глобальних чинників, які впливають на сільське господарство, сприяючи трансформації [97, с. 4]:

1. Зростання кількості населення.
2. Соціально-демографічні зміни.

3. Зростання урбанізації.
4. Зміна клімату.
5. Інтелектуальна сільськогосподарська техніка.
6. Біотехнологія.
7. Ведення основної продукції.
8. Підвищення інтеграції цінних ланцюгів.
9. Глобалізація торгівлі.
10. Зміна міжнародних законів.

Із методологічного погляду більшість досліджень цінової політики на сільськогосподарську продукцію є тематичними дослідженнями країн із низьким і середнім рівнем доходу. Для аналізу цих ланцюгів вчені використовують переважно якісну довідкову інформацію, тимчасом кількісні оцінки переважно базуються на перехресних даних. У деяких випадках аналіз ланцюгів є лише описом послідовності етапів. Навіть якщо це корисно для представлення учасників і процесів, цього може бути недостатньо для управління діяльністю агенцій, донорів та міжнародних установ, що формують політику [143, с. 4].

Позиція експортерів в глобальному ланцюгу створення вартості визначає рівень привабливості країни (чи галузі) до вертикально сформованого виробництва. Він визначається ступенем перебування країни (або галузі) у глобальному ланцюгу вартості залежно від її спеціалізації [143, с. 14].

Країна знаходиться на вершині ланцюга створення доданої вартості, якщо вона виробляє матеріали та сировину для інших або виробляє проміжні продукти. Країна знаходиться в нижній частині ланцюжка вартості, якщо вона використовує значну частину проміжної продукції інших країн для випуску кінцевих товарів на експорт. Також у цьому випадку буде проведено аналіз позицій окремих країн у сільському господарстві та харчовому секторі.

Загалом, сучасні тенденції глобальних ланцюгів доданої вартості в аграрному секторі такі:

1. У консолідованих ланцюгах витрат задіяно менше людей, ніж в інших секторах. Наприклад, аграрний ринок з 2001 року звільнив 331 тис. робочих

місць, що становить 34 %, при цьому демонструє стабільне фінансове зростання та стає більш ефективним за умов традиційних економічних показників.

2. Консолідовані ланцюги створення вартості в країнах з економікою, що розвивається, мають тенденцію до менш справедливого розподілу прибутків між різними верствами населення, ніж це роблять децентралізовані системи.

3. Незважаючи на те, що власність на фермерські господарства є надзвичайно популярним і політизованим явищем, іронія полягає в тому, що це найважливіший елемент у ланцюгу створення вартості, де відбулася найнижча консолідація.

4. Консолідація стає нормою. На насиченому ринку менше п'яти великих компаній у кожному секторі контролюють переважну більшість ринкових часток.

5. У цих секторах великі компанії нині розширюються через вертикальну консолідацію в країнах, що розвиваються, або за рахунок впровадження стратегії горизонтальної консолідації на більш фрагментованих ринках в інших регіонах.

6. Враховуючи сказане вище, коли місцевий ринок досягає певного рівня консолідації, інші організації все більше просувають себе, приєднуючись до великих глобальних харчових гігантів.

7. Для багатьох глобальних харчових компаній закупівлі в регіональних або місцевих компаніях мають надати доступ до інших країн, як інвестиційні можливості.

8. Крім глобальної економії на масштабі, інші чинники, що сприяють консолідації, включають зміну клімату та погіршення погодних умов, міграцію, зростання середнього класу та невизначеність, пов'язані з погано керованими зусиллями із земельної реформи.

9. На сьогодні розроблено тисячі ініціатив, спрямованих на допомогу меншим гравцям у ланцюгу створення вартості харчових продуктів. Ці ініціативи включають добровільне лідерство, наставництво та інші форми підтримки, такі як сільськогосподарські асоціації, роздрібні мережі та неурядові організації. Ця колективна і часто скоординована спільна виробнича політика буде потужною

трансформаційною силою в майбутньому, що призведе до основної тенденції консолідації в секторі.

10. Трансформаційний вплив цього висхідного руху може бути значно посилений високим рівнем глобальної торгової політики та застарілими економічними правилами гри. Вони також дають можливості для посилення вдалого залучення комерційних брокерів [138, с. 3].

Останніми роками участь у цільових ланцюгах стала основним вектором інтеграції у світову торговельну систему, що сприяє як зростанню експорту, так і диверсифікації. Ланцюги створення вартості також стали важливим каналом для соціального та економічного вдосконалення, коли постачальники в країнах, що розвиваються та на ринках, що формуються, потенційно отримують вигоду від великих трансфертів усіх типів (капіталу, знань і технологій) від провідних фірм. Завдяки глобальним ланцюгам поставок сільськогосподарської продукції є позитивний вплив на торгівлю та розвиток сільського господарства в деяких країнах, що розвиваються [39, с. 11].

Сільське господарство є основним джерелом економічного розвитку та подолання бідності. Крім того, як торгівля, так і розвиток сільського господарства сприяють підвищенню продовольчої безпеки. Незважаючи на те, що ланцюги створення вартості вже давно існують в аграрному секторі, нині вони мають вирішальне значення у соціально-економічному розвитку країн, що розвиваються.

Глобальне розширення ланцюга створення вартості у аграрному секторі не є новим процесом. Нова система ланцюгів АПК сьогодні полягає в їх глибині та економічному значенні. Система агрохарчової промисловості переживає активні процеси модернізації, що має важливі наслідки як для розвинених, так і для бідних країн. Значення світової торгівлі в торговельних відносинах сільськогосподарської продукції зростає з кожним роком, спонукаючи до реорганізації глобальних ланцюгів створення вартості.

Процес глобалізації економіки, як відомо, протягом останніх десятиліть активно впливає на розвиток світової та національної економіки практично в усіх напрямках. Цей процес включає як позитивні, так і негативні тенденції, серед яких,

зокрема, тенденція зростання багатонаціональних корпоративних структур, які прагнуть контролювати весь багатогранний процес створення продукту (від вид до виробництва та доставки кінцевої продукції споживачу).

Глобалізація має важливе значення у розвитку та загостренні конкуренції на різних ієрархічних рівнях: від підприємств до національних економік, охоплюючи світове господарство загалом. У світовому господарстві існують такі механізми регулювання економічних відносин між суб'єктами господарювання, які ставлять виробників різних видів продукції в абсолютно нерівні економічні умови. Як показують теоретичні дослідження, а також світова практика, у вигрші виробники високотехнологічної, наукоємної продукції, і навпаки, виробники та експортери сировини перебувають у відносно збитковій ситуації на світових ринках.

Багатонаціональні підприємства активно впливають на кон'юнктуру світових ринків, процес формування вартості товарів у національних економіках. Маючи можливість розміщувати виробництво на територіях інших держав, БНП використовують свої порівняльні переваги, у такий спосіб знижуючи витрати на виробництво і збільшуючи прибуток.

Цей процес має різні наслідки. З одного боку, відбувається поступова деградація феномену міжнародного «вільного ринку», особливо щодо товарів і проміжної продукції, які переважно реалізуються всередині вертикально інтегрованих БНП за трансфертними цінами з використанням механізму довгострокових контрактів. Отже, у відповідних галузях і виробництвах виникають специфічні пропорції формування доданої вартості, які впливають на прибутковість останніх. З іншого боку, використовуючи міждержавні відмінності до яких входять чинники виробництва (праця, капітал, природні ресурси), можна вибудовувати специфічні вертикальні виробничі ланцюги, розширюючи у такий спосіб географію розміщення підприємств і галузей.

Боротьба за доступ до ресурсів, таких як орна земля, вода та фосфати, має важливий вплив на багатонаціональні підприємства та їхню діяльність. Залежно

від ситуації та стратегій, цей вплив може бути як позитивним, так і негативним, що впливає на їхню конкурентоспроможність, виробництво та прибутковість.

Позитивний вплив:

1. Забезпечення ресурсами: Боротьба за доступ до ресурсів може допомогти БНП забезпечити себе необхідними ресурсами для виробництва. Наприклад, наявність орних земель та доступ до водних ресурсів може позитивно вплинути на виробництво сільськогосподарської продукції.

2. Зміцнення конкурентоспроможності: БНП, які мають доступ до важливих ресурсів, можуть бути більш конкурентоспроможними на ринку. Це може допомогти їм отримати домінуючу позицію та займати більшу частину ринку.

3. Стимулювання інвестицій: Боротьба за доступ до ресурсів може стимулювати інвестиції в розвиток та розширення виробництва. Більший обсяг ресурсів може привернути більшу кількість інвесторів та сприяти модернізації.

Негативний вплив:

1. Збільшення витрат: Конкуренція за ресурси може призвести до збільшення собівартості. Це може збільшити витрати БНП та негативно вплинути на їхню прибутковість.

2. Ризики забезпеченості: Якщо БНП залежать від обмежених ресурсів та потребують постійного доступу до них, вони можуть стати вразливими до змін у постачанні цих ресурсів. Нестабільність постачання може призвести до простоїв та спаду виробництва.

3. Екологічні обмеження: Боротьба за доступ до ресурсів може призвести до зростання екологічних обмежень та вимог щодо сталого використання. Це може вплинути на технологічний підхід БНП та вимагати додаткових витрат на дотримання екологічних норм.

Отже, для БНП вплив боротьби за доступ до ресурсів залежить від багатьох факторів, включаючи їхню специфіку, стратегії та структуру. Позитивний вплив може включати забезпечення ресурсами, зміцнення конкурентоспроможності та стимулювання інвестицій. Однак негативні наслідки

можуть включати збільшення витрат, ризики забезпеченості та екологічні обмеження. Важливо для підприємств знайти баланс між боротьбою за доступом до ресурсів та забезпеченням стійкого та ефективного виробництва.

Ресурсний націоналізм у сільському господарстві може сильно впливати на БНП, які здійснюють операції та інвестиції в різних країнах. Вплив може бути різним і залежатиме від специфічних політичних, економічних та соціальних умов кожної країни. Давайте розглянемо деякі можливі аспекти впливу ресурсного націоналізму на БНП: **Обмеження доступу до земельних ресурсів:** Державний контроль над земельними ресурсами може призвести до обмеження доступу БНП до плодючих земель для сільського господарства. Це може ускладнити їх плани щодо розширення виробництва та інвестицій.

Приклад:

Один з прикладів країни, де спостерігаються обмеження доступу до земельних ресурсів через державний контроль, є Індонезія. Індонезія - це країна з великим аграрним сектором та багатими природними ресурсами, які є ключовими для економіки країни.

У Індонезії держава встановила обмеження на продаж та передачу земель з метою збереження земельних ресурсів та захисту інтересів місцевого сільськогосподарського сектора. Законодавство передбачає, що лише громадяни Індонезії та підприємства з більшістю власників-громадян можуть володіти земельними ділянками, і обмежує доступ іноземних інвесторів до земель.

Це обмеження може впливати на багатонаціональні підприємства, які прагнуть розширити свою діяльність в аграрному секторі Індонезії. Наприклад, аграрні компанії, що вже мають інвестиції в інших країнах та планують розширити міжнародне виробництво в Індонезії, можуть зіткнутися з обмеженнями щодо доступу до плодючих земельних ділянок через обмеження на земельну власність іноземців.

Додатково, такі обмеження можуть спричинити зміни відносно стратегій розвитку підприємств. БНП будуть змушені зосередити увагу на підвищенні продуктивності на існуючих земельних ділянках, удосконаленні аграрних

технологій та впровадженні стійких практик, оскільки можливості для розширення виробництва шляхом збільшення земельного банку обмежені.

Отже, приклад Індонезії ілюструє, як державний контроль над земельними ресурсами може вплинути на можливості розширення та інвестування багатонаціональних підприємств в аграрний ринок країни.

Ще одним прикладом країни, де спостерігаються обмеження доступу до земельних ресурсів через державний контроль, є Бразилія. Бразилія - це одна з найбільших аграрних держав у світі з великим потенціалом для сільськогосподарського виробництва та експорту сільськогосподарської продукції.

У Бразилії держава встановила різні механізми для контролю за земельними ресурсами, зокрема систему власності, правил для земельних транзакцій та механізми забезпечення дотримання земельних прав корінних народів. Це може ускладнювати доступ БНП до плодючих земельних ділянок, особливо в регіонах, де присутній внутрішній конфлікт між потребами сільськогосподарського виробництва та збереженням екологічно важливих територій.

Наприклад, багатонаціональні аграрні компанії, які здійснюють інвестиції в Бразилію, можуть зіткнутися з обмеженнями щодо доступу до земельних ділянок через дотримання обмежень на власність у великих розмірах. Крім того, зміни в законодавстві та політиці можуть вплинути на можливості БНП з розширення виробництва та інвестування.

Для того щоб протистояти таким обмеженням, багатонаціональні підприємства можуть застосовувати різні стратегії, такі як партнерства з місцевими компаніями, роботу з громадами та забезпечення дотримання екологічних норм. Деякі БНП також можуть шукати альтернативні способи виробництва, які не вимагають великої земельної площі, наприклад, вертикальне сільське господарство або використання новітніх технологій для збільшення продуктивності на існуючих ділянках.

Реакція БНП:

Багатонаціональні підприємства (БНП) можуть вживати різні заходи та стратегії для реагування на обмеження доступу до земельних ресурсів через державний контроль. Ось деякі можливі підходи: партнерства з місцевими фермерами, інвестування в розвиток землі, розвиток технологічних інновацій, розвиток вертикальних сільськогосподарських систем, роботизація та автоматизація, лобіювання та діалог з урядом, розвиток альтернативних джерел сировини.

Ці стратегії можуть допомогти БНП впоратися з обмеженнями доступу до земельних ресурсів та зберегти свою конкурентоспроможність у сільському господарстві. У цілому, вплив ресурсного націоналізму на БНП буде залежати від конкретних стратегій, адаптації до нових умов та спроможності пристосуватися до змін в сільському господарстві країни.

Враховуючи дану ситуацію в економіці, з'явилося поняття ланцюг створення вартості, який являє собою комплекс різноманітних видів виробничо-господарської діяльності, що забезпечує повний цикл виробництва певного продукту: розробка – виробництво – доставка до споживача (кінцевого споживача) – утилізація після споживання.

Аналіз «ланцюга» доданої вартості дає змогу пояснити явища, які пов'язані з нерівністю в розподілі доходів між країнами, що розвиваються, і розвиненими країнами в процесі розвитку екстерналізації виробництва на сучасному етапі глобалізації економічних відносин.

Економічна діяльність майже в усіх країнах залежить від обміну товарами та послугами. У багатьох країнах поряд зі зменшенням частки доходів населення спостерігається зростання частки торгівлі у валовому внутрішньому продукті. Для пояснення причин одночасного розширення інтеграції країн у світову економічну систему та зменшення відносної частки їх доходів, іноді й абсолютного рівня життя населення цих країн, використовують спеціальні методологічні підходи для оцінки участі БНП, країн і регіонів у процесі глобального виробництва та обміну.

Слід зазначити, що структуру і напрям товарних потоків на світових ринках визначаються, згідно з теорією факторів Heckscher-Ohlin, дефіцитом або

надлишком чинників виробництва, якими наділена країна, що визначається співвідношенням витрат на виробництво експортних та імпорتنих товарів. Відома гіпотеза R. Vernon пояснює сучасні світові тенденції виробництва високотехнологічної продукції.

Зменшення частки країн у світовому прибутку за зростання їх участі в міжнародній торгівлі зумовлено концентрацією країн, що розвиваються, у сировинних секторах. Ця проблема стосується, насамперед, країн Центральної Африки, де тривалий час вважали, що метою структурних змін має бути перехід від вирощування або видобутку первинної сировини до виробництва промислових товарів. Із середини 80-х років спостерігається тенденція до зниження цін на низку промислових товарів, особливо, які виробляються в країнах, що розвиваються.

Гіпотезу щодо зниження цін на товари, вироблених в країнах, що розвиваються, сформулював на початку 70-х років Н. Singer [110]. При цьому розрахунки зниження цін на експортні промислові товари ґрунтувалися на дослідженні бартерних умов торгівлі промисловими товарами між країнами, що розвиваються, та Європейським Союзом, у яких визначено середньорічний рівень їх знецінення, який у 1979 - 1994 рр. становив 2,2 %. У наступних дослідженнях зовнішньої торгівлі промисловими товарами між Сполученими Штатами та країнами, що розвиваються, виявили, що протягом 1981 - 1997 рр. відносні умови торгівлі країн, що розвиваються, значно погіршилися порівняно з розвиненими країнами.

Із проблемою скорочення доходів стикаються не лише країни, а й окремі компанії. Коли останні займаються простим складанням готової продукції з імпорتنих комплектуючих чи матеріалів, вони опиняються в ситуації зростання конкуренції та зменшення прибутку.

Наслідком невдалого виходу окремих компаній та груп компаній і країн на світовий ринок є поява такого явища як «виснаження зростання», коли розширюється виробництво і зростає зайнятість, а економічні прибутки падають.

Обґрунтування чинників, що впливають на розподіл прибутків, отриманих у глобальному процесі виробництва й обміну, можна реалізувати за допомогою ланцюгів доданої вартості.

На думку одного із зарубіжних теоретиків цієї концепції Р. Каплінського [7, с. 4 - 26], ланцюг доданої вартості охоплює спектр діяльності, необхідної для забезпечення повного циклу продукту чи послуги: розробка – проміжні стадії виробництва (включаючи поєднання фізичної обробки і надання різноманітних послуг виробника) – доставка кінцевому споживачу – утилізація після використання.

Щоб показати місце різних процесів у ланцюзі створення вартості, часто використовують графік «крива посмішки», який запропонував засновник Асер пан Stan Shih. Крива ілюструє можливості руху по ланцюгу до ланок з вищою доданою вартістю. Він показує, як додана вартість розподіляється на різних етапах виробничого циклу, починаючи від етапу розробки і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням продукту. Як модель ланцюг створення вартості описує послідовні операційні або функціональні дії та процес руху продукту від постачальника до клієнта через етапи, які додають цінність цьому продукту. Кожна ланка ланцюга може бути окремим бізнесом. Тобто вертикальна інтеграція не завжди наявна в одній корпорації. В основі цієї моделі частини ланцюга не конкурують між собою, а співпрацюють для досягнення загальної мети.

На рисунку 2.5 видно, що найбільший об'єм доданої вартості припадає на найбільш віддалену від виробничого процесу стадію - наукові дослідження та технічні розробки (НДТР) і післяпродажне обслуговування. Отже, компанія, яка здійснює НДТР в межах ланцюга доданої вартості, зазвичай, отримує більший обсяг економічної ренти. Водночас фірми, що займаються видобутком і первинною переробкою ресурсів, здебільшого, отримують найменшу частку в ланцюзі. Товщина «посмішки», яка зображена на рисунку 2.5 відображає кількість фірм, які можуть виконувати цю функцію в межах ланцюга. Отже,

найприбутковіші сегменти ланцюга створення вартості зайняті найменшою кількістю фірм.

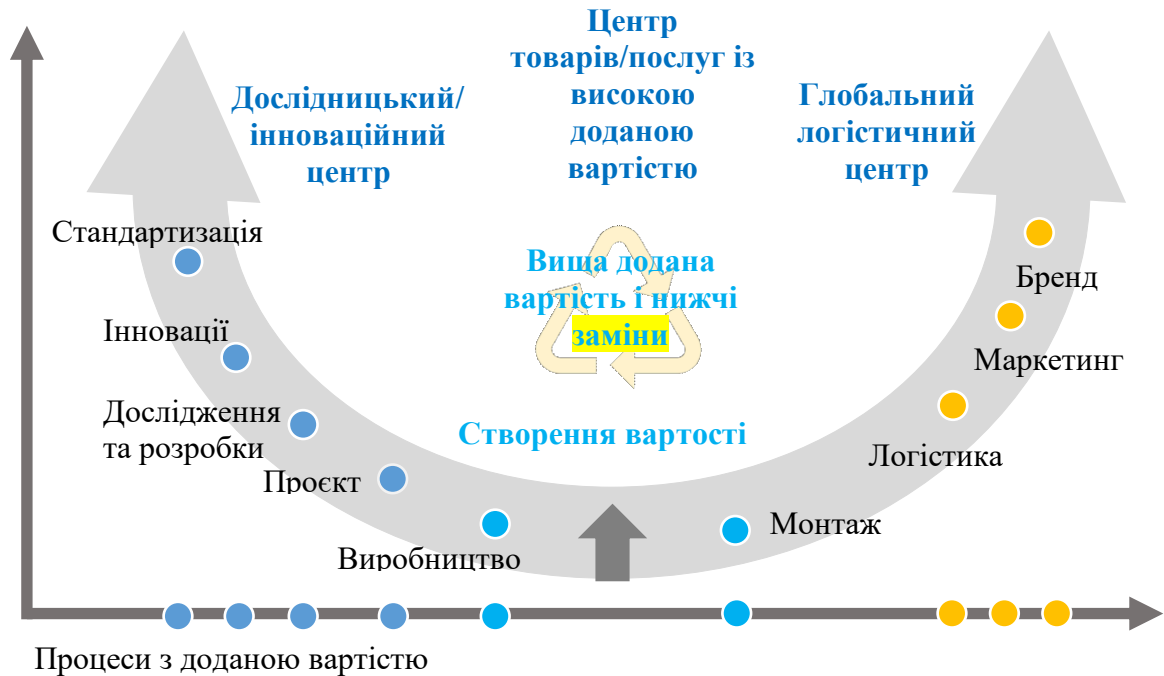


Рис. 2.5. Крива посмішки. Розподіл вартості вздовж глобального ланцюга створення вартості .

Джерело: [11].

Всередині окремого ланцюга створення вартості можна виділити два типи зв'язків:

- прямі зв'язки;
- зворотні зв'язки [11].

Прямі зв'язки найчастіше формуються в межах експортоорієнтованої моделі розвитку країн (регіонів), які видобувають експортну сировину, послуги з низькою доданою вартістю та імпортують готову продукцію з високою доданою вартістю з раніше експортованої сировини. Прямі зв'язки характерні для галузей з технологічним виробництвом (хімічна, нафтова та вугільно-металургійна промисловість), характеризуються низькою локалізацією переробних, суміжних і забезпечуючих виробництв у регіоні. Тому країни, де переважають прямі зв'язки,

є експортерами сировини, виробниками комплектуючих і компонентів для створення комплексної продукції з високою доданою вартістю [11].

Зворотні зв'язки формуються навколо виробництва та експорту високотехнологічних інноваційних кінцевих продуктів і послуг, а товари та послуги цими країнами (регіонами), навпаки, імпортуються. Центрами формування низхідних ланцюгів є великі університети, науково-дослідні інститути (НДІ), сучасні експериментальні та інженерні центри. На відміну від прямих зв'язків, створення зворотних зв'язків супроводжується високою локалізацією в країні (регіоні) переробних, суміжних і забезпечувальних виробництв [11].

Незважаючи на те, що цей графік отримав значне поширення в спеціалізованій літературі, фахівці відзначають певну умовність цієї кривої. Це пов'язано з тим, що вертикальна шкала не дає інформації про те, яка частка кожного окремого виду діяльності в кінцевій ціні продукту доданої вартості. Послідовність розташування видів діяльності на кривій визначається технологічним циклом створення та просування товару, представленим у горизонтальній шкалі, яка не дає інформації про внесок 10 окремих ланок у формуванні доданої вартості на одиницю виробленого товару.

Цю концепцію використовували у 1960 - 1970-х роках для планування розвитку експорту мінеральної сировини, а також у 90-х роках. Аналіз ланцюга створення вартості набув значного поширення. Він ґрунтувався на роботах М. Porter, який виділив дві складові, необхідні для розширення можливостей національної економіки. Перша складова безпосередньо в ланцюзі, який включав різні етапи процесу доставки продукту та додаткові послуги, необхідні для виконання цього завдання. Друга — концепція доданої вартості, яка передбачала міжгалузеві зв'язки.

У своїй книзі «Про конкуренцію» Michael Porter формулює концепцію ланцюга доданої вартості таким чином: «Кожна фірма забезпечує комплекс заходів, пов'язаних із проєктуванням, виробництвом, продажем, розповсюдженням і підтримкою її продуктів. Ланцюг розрахунку вартості фірми

та те, як вона здійснює певну діяльність, відображається в історії фірми, її стратегії, підходах до застосування стратегії, а також безпосередньо в самій економічній діяльності, яка лежить в її основі».

Згідно М. Porter, ланцюг створення вартості також називають ланцюгом доданої вартості, оскільки увага компанії зосереджена на додаванні вартості до її продуктів або послуг на кожному сегменті ланцюга. Конкурентною перевагою користуватимуться ті компанії, які краще контролюють витрати свого ланцюга створення вартості, а також ті, хто диференціює свою продукцію через підвищення її якості, рівня обслуговування клієнтів, асортименту, унікальності продукту на ринку тощо.

За словами М. Porter, будь-який ланцюжок доданої вартості складається з 9 типів транзакцій. Маржа або чистий прибуток — це різниця між валовим прибутком і загальними витратами, пов'язаними з окремими операціями. Контроль цих витрат і додавання цінності до окремих операцій є надзвичайно важливими для досягнення та збереження конкурентної переваги з позиції короткострокових і довгострокових прибутків фірми.

Забезпечувальні операції починають займати більшість звичайних активних ланок у ланцюгу створення вартості, тимчасом первинні операції займають меншу частину. Крім того, особи, відповідальні за першочергові операції (і особливо за загальне управління глобальними ланцюгами поставок), все частіше беруть активну участь у допоміжних операціях. Для цього потрібно навчитися використовувати організаційні структури, які сприяють цій розподіленій відповідальності менеджерів ланцюга поставок.

М. Porter акцентує увагу на важливості ефективних зв'язків між операціями в ланцюгу доданої вартості: «Два типи відносин можуть дати конкурентну перевагу: оптимізація та координація. Комунікації часто базуються на компромісах для досягнення загального кінцевого результату... Фірма повинна оптимізувати такі зв'язки, відображаючи її стратегію, щоб досягти конкурентної переваги...».

Під оптимізацією Porter розуміє «створення найкращого» за допомогою будь-яких організаційних методів або методів планування, які компанія може застосувати у своєму ланцюгу створення вартості. Отже, головна ідея полягає в наступному: щоб бути конкурентоспроможною, компанія має використовувати дані, моделі та системи моделювання для оптимізації і координації свого ланцюжка створення вартості [167].

Такий підхід прийнятний для мінімізації загальних витрат. Однак, конкурентна перевага, заснована на диференціації продукту, також потребує кількісного аналізу для визначення вартості диференціації. Якщо це станеться, системи моделювання можуть допомогти компанії створити економічно ефективні плани, які підтримують високий рівень обслуговування клієнтів, якість та інші відмінні чинники.

Харчовий ланцюг створення вартості – це мережа партнерів, залучених до вирощування, переробки та продажу їжі, яку споживають – від ферми до столу. Ланцюг включає (1) виробників, які досліджують, вирощують і торгують продовольчими товарами, такими як кукурудза та велика рогата худоба; (2) переробники, як первинні, так і вторинні, які переробляють, виробляють і продають продукти харчування, такі як борошно та хліб; (3) дистриб'ютори, включаючи оптових і роздрібних торговців, які перепродують продукти харчування; (4) споживачі, які купують і споживають їжу; а також (5) уряди, неурядові організації (НУО) та регулюючі органи, які контролюють і регулюють весь ланцюжок вартості харчових продуктів їх виробника до споживача (Рис. 2.6.).

Співпраця між різними стейкхолдерами в межах харчового ланцюга створення вартості нині є більш важливою. Взаємозалежності між стейкхолдерами більше не знаходяться між функціями, які найбільш тісно пов'язані між ланцюгом, але можуть охоплювати учасників будь-де в мережі. Через глобальний ланцюг постачання харчових продуктів і низку гучних глобальних повернень харчових продуктів безпека харчових продуктів і контроль стали серйозною проблемою.

Кожний партнер має нести відповідальність за джерела, обробку та контроль якості харчових продуктів, тому що хвороба, пов'язана з їжею, спричинена нещасним випадком у будь-якій точці ланцюга створення вартості, може зруйнувати репутацію компанії, навіть якщо вона не є конкретною провиною. Отже, політика та правила безпеки харчових продуктів потребують участі та співпраці всіх партнерів.

Обмін знаннями та даними (наприклад, найкращі практики зберігання харчових продуктів, споживчі тенденції, рівень запасів) є ще однією сферою, де співпраця між стейкхолдерами може підвищити ефективність у ланцюжку створення вартості. Крім того, більша вертикальна інтеграція в ланцюжку створення вартості (наприклад, програми роздрібних торгових марок) означає, що окремі учасники беруть на себе додаткові зобов'язання та відповідальність.



Рис. 2.6. Взаємозв'язки між усіма учасниками ланцюга створення вартості харчових продуктів

Джерело: [192, с. 3].

Виробники. Економічне зростання в країнах приводить до більшої кількості білкової їжі у поєднанні із загальним зростанням світового населення до 10 мільярдів до кінця століття, що потребуватиме майже подвоєння виробництва продуктів харчування. Це буде значним викликом для світових виробників продуктів харчування, які мають боротися зі зміною клімату, деградацією ґрунту та конкуренцією за земельні й водні ресурси.

Отже, хто є світовими виробниками продуктів харчування? Це мільйони малих фермерських підприємств, часто сімейних ферм третього або четвертого покоління, з невеликою кількістю національних і ще меншою кількістю міжнародних корпоративних гравців. Цей сільськогосподарський бізнес є невеликим за масштабом порівняно з глобальними постачальниками сировини (наприклад, насіння, добрив, техніки) і має клієнтів, орієнтованих на сектор. Консолідація в ланцюгу постачання протягом останніх 30 років не відбувалась на рівні виробника, тому часто кажуть, що фермери купують вроздріб, а продають оптом. Однак світ змінився, фермери перейшли від спроби продати те, що вони виробляють, до виробництва того, що вони знають та можуть продати. Протягом останніх 30 років говорили про «субсидії» та «надлишки», але ці слова будуть замінені на «дефіцит» і «безпека поставок» у наступні 30 років.

Споживачі вважають, що інфляція цін на продукти харчування приносить прибуток виробникам, однак вони помиляються. Нещодавнє підвищення цін на зерно у відповідь на занижені оцінки врожаю сильно вдарило по виробникам молока, свиней, птиці та яловичини, і мало хто заробляє гроші. Навіть виробники зерна страждають від того, що високі ціни не компенсують нижчу врожайність і високі витрати на добрива. Займаючи позицію між потужними постачальниками та роздрібними торговцями, вони не можуть компенсувати зростання витрат. Ніхто не хоче продовольчої інфляції, зокрема й уряди, які бажають переобрання, тому ланцюг доданої вартості тисне на ланцюг постачання, щоб поглинути збільшення з наступною ерозією маржі. Тимчасом виробники та первинні переробники несуть на собі основний тягар.

Енергетичні ресурси мають важливий вплив на діяльність агрохарчових БНП та їх субконтракторів у всіх етапах виробництва та постачання продукції. Особливо важливим є вплив на ланцюг переробки та постачання харчових товарів. Ось декілька аспектів, де вони мають значний вплив:

Транспортне паливо та транспортування: ціна нафти та інших видів палива може впливати на вартість транспортування сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Зростання вартості палива може позитивно або негативно вплинути на виробництво, в залежності від того, наскільки компанії ефективно використовують енергетичні ресурси та можуть адаптуватися до змін.

Збільшення вартості виробництва: зростання витрат на електроенергію може призвести до збільшення загальних витрат на вирощування продукції. Це може вплинути на прибутковість компанії та її здатність конкурувати на ринку.

Для розуміння даного впливу проаналізуємо діяльність агрохарчової компанії "GreenFields", яка займається вирощуванням овочів та фруктів на великій площі з використанням зрошення. Для забезпечення врожайності та якості продукції компанія використовує зрошувальні системи, які потребують значної кількості електроенергії. Через енергетичну кризу та зростання цін, витрати на електроенергію для функціонування зрошувальних систем збільшилися вдвічі. Це стало великим викликом для компанії "GreenFields", оскільки це значно підвищило вартість вирощування продукції та вплинуло на її конкурентоспроможність. У цьому контексті, вплив енергетичної кризи може вплинути на відносини між агрохарчовою компанією "GreenFields" та її постачальником, щоб уникнути великих втрат компанія може зробити наступні кроки:

Переговори щодо ціни та умов: компанія може спробувати провести переговори з постачальником зрошувального обладнання стосовно цін на обладнання, гарантій та термінів платежів.

Пошук ефективних рішень: компанія може досліджувати можливості використання більш енергоефективних технологій зрошення, встановлення

альтернативних джерел енергії або навіть розглядати можливість виробництва електроенергії для власних потреб.

Реорганізація виробництва: аграрне підприємство може змінити свої методи вирощування, використовуючи менше води та енергії або шукати способи оптимізувати виробничі процеси.

Цей приклад ілюструє, як енергетична криза може вплинути на відносини між агрохарчовою компанією та її постачальником зрошувального обладнання через збільшення витрат на енергію та необхідністю змінити підходи до вирощування продукції.

Виробництво аміачних добрив вимагає великої кількості електроенергії, особливо для синтезу аміаку за процесом Габера-Боша. Зростання вартості енергії може призвести до підвищення витрат на міжнародне виробництво добрив, що в свою чергу може вплинути на вартість сільськогосподарської продукції.

Тепличне господарство потребує енергетичного ресурсу для опалення, освітлення та забезпечення оптимальних умов для росту. Зниження доступності ресурсу або зростання його вартості може вплинути на виробництво овочів та фруктів у теплицях.

Процеси переробки, консервування та пакування харчової продукції також потребують енергетичних ресурсів. Зростання вартості може призвести до збільшення витрат на ці процеси, що вплине на вартість кінцевого продукту.

Енергоефективність та інновації: деякі БНП можуть впроваджувати енергоефективні технології та інновації для зниження споживання електроенергії в процесі виробництва та переробки. Це може допомогти зменшити вплив зростання вартості ресурсу порівняно із загальними витратами.

Деякі БНП можуть вирішити залучити відновлювані джерела енергії, такі як сонячна чи вітрова енергії, для покриття своїх потреб. Це може допомогти знизити вартість та зменшити вплив на навколишнє середовище.

Глобальні поставки та ланцюг постачання: вартість та доступність енергетичного ресурсу може впливати на глобальні поставки

сільськогосподарської продукції. Великі коливання в цінах на паливо можуть створити невизначеність для ланцюгів постачання.

Загалом, енергетичні ресурси мають ключовий вплив на агрохарчові БНП та їх аутсорсерів у всіх аспектах діяльності, від виробництва до постачання продукції. Ефективне управління ресурсами та адаптація до змін у цінах можуть бути важливими для досягнення стійкості та успішної діяльності на ринку.

Переробники. Беруть участь як у підготовці свіжих продуктів для продажу, так і у виробництві готових харчових продуктів. Отже, харчова промисловість складається з відносно різноманітної групи компаній, що переробляють продукти на різних етапах: забій та обробка м'яса; консервування овочів і фруктів; подрібнення зернових та олійних культур; приготування морепродуктів; цукрове та кондитерське, хлібобулочне, молочне та інше виробництво харчових продуктів. Також важливу роль відіграють сучасні технології в інфраструктурному забезпеченні ГЛСВ агрохарчових підприємств. Вони сприяють покращенню ефективності виробництва, зниженню витрат, підвищенню якості продукції та збереженню навколишнього середовища. Зазначимо яким чином сучасні технології впливають на інфраструктурне забезпечення агрохарчових підприємств.

Сільськогосподарські дрони: вони допомагають у моніторингу стану посівів, виявленні хвороб, стресу рослин, оптимізації зрошення та добрив. Компанія CropSolutions спеціалізується на наданні агрономічних рішень для фермерів. Вони використовують дрони з обладнанням для мультиспектральної зйомки, яка дозволяє аналізувати стан посівів, виявляти хвороби, недостачі поживних речовин та інші проблеми. Зібрані дані допомагають фермерам приймати інформативні рішення стосовно зрошення, добрив та обробки. Компанія AgroTech Insights спеціалізується на аналізі та інтерпретації даних, які зібрані дронами. Вони використовують штучний інтелект для обробки цих даних та надають фермерам детальні звіти щодо стану посівів, виявлених хвороб, а також рекомендації для зрошення та добрив. Компанія AgroInnovate Network створила цифрову платформу, яка об'єднує фахівців, вчених та фермерів з метою

обміну технологіями та передачею знань. На платформі доступні вебінари, відеоматеріали, документація та форуми для обговорення новітніх практик та інновацій у сільському господарстві.

Сільськогосподарські роботи. Роботи можуть виконувати такі задачі як посів, полив, збір врожаю, та інше, що полегшує ручну працю та збільшує точність операцій. "DigitalAgro Management" використовує цифрові платформи та програмне забезпечення для координації та моніторингу діяльності підрядників. Фермери та підрядники спільно ведуть облік робіт та ресурсів через цифрову платформу, де вони відстежують прогрес, використання матеріалів та якість виконання робіт.

Тепличне господарство. Автоматизовані системи управління кліматом, де технології дозволяють регулювати температуру, вологість та освітлення в теплицях, забезпечуючи оптимальні умови для росту рослин. TechFarm Innovations створює інноваційні технологічні пакети для різних культур та регіонів. Вони використовують сучасні аналітичні інструменти та штучний інтелект для аналізу даних про рост, погоду, ґрунт та інші фактори, що допомагають створювати рекомендації для фермерів.

Гідропоніка та аеропоніка - ці методи вирощування рослин відокремлено від ґрунту дозволяють ефективно використовувати ресурси та збільшити врожайність. Компанія SmartFarms Ltd. спеціалізується на вирощуванні овочів та зелені на основі гідропонічних систем у внутрішньому середовищі. Вони використовують передові технології для оптимізації вирощування та забезпечення високої якості продукції.

Переробка та зберігання. Автоматизовані лінії переробки спрощують процес обробки, упаковки та сортування продукції, забезпечуючи однакову якість та зменшуючи витрати праці. Контроль якості та тривалості зберігання у сучасних системах допомагають відслідковувати якість та стан продукції протягом всього циклу зберігання. AgroInnovate Hub діє як інкубатор для стартапів, які розробляють сучасні технології в сільському господарстві. Вони залучають

новаторські ідеї та технології щоб створити комплексні технологічні пакети для різних аспектів агропродукції.

Логістика та постачання. Системи управління ланцюгом постачання дозволяють оптимізувати рух продукції від поля до столу, забезпечуючи точність та своєчасність поставок. Інтернет речей, тобто датчики вантажівок можуть моніторити умови транспортування, такі як температура, вологість та відхилення. TechAgro Solutions використовує системи автоматичного моніторингу та аналізу для контролю якості операцій підрядників. Вони встановлюють відеокамери та сенсори на майданчиках підрядників для спостереження за виконанням робіт, робочими процесами та дотриманням стандартів. Дані аналізуються в реальному часі для забезпечення якості та вчасного втручання.

Роздрібні продавці та дистриб'ютори. Продовольча система охоплює багато видів діяльності, від збору врожаю до переробки, роздрібної торгівлі та споживання [155]. Цю систему називають різними термінами: маркетинговий канал, канал/ланцюг розподілу або ланцюг постачання. У дослідженні використано термін канал дистрибуції. Основними посередниками в каналі розподілу є: дистриб'ютори харчових продуктів, які купують продукти у виробника чи іншого дистриб'ютора, продають і розповсюджують продукти роздрібним торговцям, компаніям громадського харчування та іншим дистриб'юторам.

Харчові брокери діють як представники виробників харчових продуктів і сприяють продажу між виробниками та роздрібними торговцями. Вони не мають власність або фізичне володіння продуктами.

Оптові дистриб'ютори продовольчих товарів подібні на роздрібних дистриб'юторів, однак вони не надають стільки послуг, як зберігання та керування роздрібними полицями.

Дистриб'ютори та брокери громадського харчування подібні до брокерів і дистриб'юторів роздрібної торгівлі, за винятком того, що вони зосереджуються на обслуговуванні клієнтів громадського харчування.

Роздрібні торговці, які самостійно розповсюджуються — це великі роздрібні торговці, такі як Albertsons, Fred Meyer, Safeway і Wal-Mart, які мають власні центри розподілу. Виробники здійснюють доставку безпосередньо в ці центри, потім роздрібний продавець розповсюджує продукт в окремі роздрібні магазини.

Споживачі. Продовольча безпека, ціни на продукти харчування та безпека харчових продуктів узагальнюють численні занепокоєння споживачів щодо їжі. Постійні заголовки про глобальний дефіцит продовольства, стрімке зростання цін на продукти харчування, масові харчові бунти, генетично модифіковані продукти та глобальне повернення продуктів харчування ілюструють лише деякі з проблем. Проблеми ускладнюються тим, що споживачі не можуть змінити свої споживчі звички настільки різко, щоб компенсувати зростання населення світу; зростаючий попит на високовартісні, ресурсомісткі продукти середнього класу на ринках, що формуються та розвиваються; використання харчових інгредієнтів для альтернативної енергетики; або зміни клімату, які спричиняють нестачу води і низькі врожаї сільськогосподарських культур. Багато споживачів, особливо на розвинутих ринках, сприймають їжу як належне та очікують, що уряди і харчова промисловість вирішать харчові проблеми. У деяких випадках споживачі як на розвинутих ринках, так і на ринках, що розвиваються, вдаються до бунтів, крадіжок у продуктових магазинах і спричиняють політичні заворушення, коли доступ до їжі становить серйозну проблему.

Масштаби впливу кліматичних ризиків на процес екстерналізації операцій БНП можуть мати великі та комплексні наслідки. Кліматичні ризики включають зміни погодних умов, частіші природні лиха, підвищення рівня моря, погіршення якості повітря, тощо. Всі ці аспекти можуть впливати на операції підприємств та їх здатність до мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Масштаби впливу кліматичних ризиків:

1. Операційні перерви: Частіше виникаючі природні катастрофи (урагани, повені, посухи тощо) можуть призводити до зупинок виробництва та постачання, що впливає на продуктивність підприємств.

2. Зміни в поставках сировини: Зміни в кліматі можуть впливати на вирощування та збір рослинної сировини, яка є важливою для багатьох ланок виробництва. Це може призводити до нестабільності в поставках та підвищення цін на сировину.

3. Енергетичні ризики: Зміни в кліматі можуть впливати на постачання енергії, зокрема зменшення обсягів видобутку вугілля, газу та інших енергетичних ресурсів.

4. Зміни в попиті: Зміни клімату можуть впливати на попит споживачів на певні продукти та послуги, зокрема на ті, що можуть бути пов'язані зі змінами в погодних умовах.

Шляхи мінімізації кліматичних ризиків для БНП:

1. Адаптація: Розробка та впровадження планів адаптації до кліматичних змін може допомогти підприємствам зменшити негативний вплив ризиків на їхню діяльність. Це може включати зміни в технологіях, поставках сировини, процесах виробництва тощо.

2. Використання відновлювальної енергії: Перехід до використання відновлювальних джерел енергії може зменшити залежність від традиційних та знизити вплив на енергетичні ризики.

3. Зелені коридори ланцюгів постачання: Розробка зелених коридорів постачань може допомогти підприємствам забезпечити сталість поставок сировини та компонентів, що може знизити вплив змін клімату.

4. Розробка ефективних ресурсозберігаючих технологій: Впровадження технологій, які споживають менше ресурсів та енергії, може допомогти підприємствам знизити вплив на довкілля та підвищити сталість.

5. Обов'язкова звітність та сталість: Більше підприємств починають включати кліматичні ризики в свої звіти про сталість, що змушує їх усвідомлювати важливість управління цими ризиками.

Враховуючи зростаючий вплив кліматичних змін на підприємства, ефективне управління кліматичними ризиками стає необхідністю для забезпечення сталого розвитку та витривалості БНП. Проаналізуємо дану

проблему на прикладі агрохарчової БНП Cargill, яка зіштовхнулася з кліматичними проблемами. Починаючи з 2012 року в США спостерігаються посухи, як закономірне явище, тому керівництво Cargill Inc. було стурбоване та працювало над усуненням впливу зміни клімату на її ланцюг поставок.

Зміни клімату призвела до кількох ключових проблем, які хвилюють БНП. Торгівля та переробка сільськогосподарських товарів значною мірою залежить від сільськогосподарської сировини, тому під час посухи чи інших значних природних явищ Cargill може зіткнутися з дефіцитом постачань продукції. Сфера тваринництва постраждала значною мірою, оскільки посухи та підвищений попит на кукурудзу в регіонах виробництва великої рогатої худоби змусили фермерів зменшити об'єм тварин, що призвело до зростання цін.

Для подолання ризиків компанія впровадила декілька кроків: придбання таких компаній, як Joe White Maltings в Австралії та Turyag, турецького виробника жирів і олії, щоб допомогти збільшити свій глобальний ланцюжок постачань. Cargill також диверсифікує свій бізнес, переходячи до галузей, які мають найбільш перспективне зростання та менший ризик, пов'язаний зі зміною клімату. Наприклад, компанія розглянула прогнозоване зростання інгредієнтів какао в усьому світі та помітила, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон був основою для зростання обсягів. У результаті компанія витратила 100 мільйонів доларів США на новий індонезійський завод разом із кількома іншими придбаннями, щоб покращити позиції компанії в обслуговуванні зростаючого попиту. Cargill також фінансує винаходи та купує патенти, щоб досліджувати шляхи покращення функціонування клітин рослин. під час впливу навколишнього стресу [32].

Для зменшення впливу кліматичних ризиків компанія повинна зосередити більше своїх ресурсів на лобіюванні більш обов'язкових практик сталого зростання в усьому світі, в результаті, це принесе користь не лише харчовій та сільськогосподарській промисловості, а й громадянам світу. Крім того, компанія повинна інвестувати більш агресивно, щоб розширити свою діяльність на ринки,

що формуються та розвиваються, що допоможе зменшити ризик обмеженої пропозиції в певному регіоні, а також сприятиме більшому зростанню прибутку.

Отже, застосування глобальних ланцюгів створення вартості в сучасному міжнародному бізнесі є невід'ємною частиною діяльності в агрохарчовому секторі. В умовах розвитку контрактних операцій та появи відповідальних і високоякісних субконтракторів ця форма міжнародних економічних відносин почала стрімко використовувати теорію екстерналізації, оскільки процеси, які по'язані з ГЛСВ на сьогодні є ефективними із застосуванням екстернальних процесів, але впровадження програм по мінімізації ризиків, які спричинені кліматичними змінами є невід'ємною частиною сучасних БНП та глобальних ланцюгів створення вартості. Якщо учасники ланцюга створення вартості будуть дотримуватися шляхів мінімізації ризиків їх кінцевий продукт буде з більшою вірогідністю проходити всі проміжні етапи створення доданої вартості вчасно та без не запланованих та надлишкових затрат.

2.3 Основи стратегічного менеджменту екстерналізаційних ланок агрохарчових БНП

Стратегічний менеджмент в БНП виник в умовах глобалізаційних процесів та розвитку міжнародних фірм. В нашому дослідженні ми розглядаємо діяльність сучасної форми міжнародної фірми, як БНП. Стратегічний менеджмент в діяльності БНП є вагомий, оскільки діяльність на міжнародному ринку передбачає використання новітніх стратегій як для материнської компанії, так і для її стратегічних партнерів, та і для дочірніх підприємств з їх локальними мережами субконтракторів. Новітні стратегії допомагають ефективно організувати персонал виробництва для того, щоб отримати в кінцевому результаті високоякісний продукт за найменших витрат та подати його на ринку як унікальний та єдиний за своїми специфічними перевагами. В ході дослідження було виокремлено найбільш дієві стратегії, які потрібні сучасному БНП в екстернальних відносинах.

Стратегічна модель процесу інтернаціоналізації - найпопулярніша структура процесів у дослідженнях міжнародного бізнесу. Модель процесу інтернаціоналізації (або модель Упсали) зображує зміни інтернальних процесів модифікації зобов'язань щодо ресурсів для певної діяльності, навчання, розвитку здібностей у цій діяльності. Таким чином, БНП виділяють ресурси іноземній дочірній компанії, що дозволяє створити локалізоване накопичення знань і, у свою чергу, ініціює подальші рішення щодо розподілу ресурсів. Модель процесу інтернаціоналізації в основному застосовувалася до режимів неакціонерного та спільного капіталу, що поєднує її з екстернальними процесами.

Стратегічна модель агентської перспективи

Дочірні компанії є організаційними одиницями в ширшій структурі БНП і формально знаходяться в ієрархічно підпорядкованому положенні щодо корпоративної штаб-квартири. У спрощеній ієрархічній перспективі штаб-квартира прийматиме стратегічні рішення для дочірньої компанії, але коли філія має розвинену локальну мережу аутсорсерів вона матиме більшу переговорну силу і впливатиме на прийняття стратегічних рішень. Відносини головного офісу та дочірньої компанії інтуїтивно нагадують стосунки принципала та агента. Відповідно до звичайних припущень агентської теорії, включаючи раціональний вибір і повну інформацію, штаб-квартира розподілятиме ресурси на основі свого стратегічного планування, але адаптуючи до нашого дослідження філія за наявності розвиненої місцевої мережі зможе претендувати на більший розподіл ресурсів. У цій моделі ключовим критерієм ефективності для дочірньої компанії є дотримання корпоративних рішень [124].

Однак, у застосуванні агентської теорії необхідні модифікації, щоб відобразити характеристики відносин штаб-квартири з дочірньою компанією та локальною мережею субконтракторів. Штаб-квартира та дочірні компанії включені в різні зовнішні мережі, які впливають на ступінь обмеженої раціональності та обмеженої надійності і, отже, на масштаб агентського конфлікту [201].

Більше того, багато досліджень показують, що формальні механізми, засновані на економічних стимулах, є недостатніми (або навіть контрпродуктивними), але ефективнішим є поєднання формальних і соціальних механізмів контролю. Соціальний контроль — це широке поняття, яке охоплює розміщення менеджерів-іноземців, а також інші процеси, які сприяють міжособистісній взаємодії між особами, які приймають рішення в різних частинах організації та мережі.

Переваги контролю штаб-квартири оскаржуються авторами, які підкреслюють переваги допоміжної автономії [56]. Надання дочірнім компаніям більшої автономії, яка досягається переговорною силою за рахунок розвинутої локальної мережі, дозволяє керівникам дочірніх компаній, які зазвичай найкраще проінформовані про місцеві можливості та витрати на ведення бізнесу, адаптувати стратегію дочірніх компаній до місцевих потреб.

Стратегічна модель перспективи ресурсної залежності

Штаб-квартира та дочірні компанії контролюють ресурси, які є цінними для іншої сторони. Таким чином, цей контроль над ресурсами є критичним фактором у стосунках штаб-квартири та дочірніх компаній, які можуть отримувати дані ресурси за рахунок субконтракторів або утворення стратегічних альянсів, ставши центром досліджень із застосуванням теорії залежності від ресурсів [109]. Цей підхід пояснює процеси та результати переговорів, як функції переговорної сили кожного учасника, яка, у свою чергу, залежить від ресурсів, які вони контролюють [43]. Таким чином, контроль над ресурсами, які вона може отримати від екстернальних операцій, підвищує здатність дочірньої компанії впливати на власну стратегію та залучати підтримку з боку штаб-квартири, тоді як залежність дочірньої компанії від ресурсів, контрольованих штаб-квартирою, зменшує цю здатність.

Ресурси дочірніх компаній можуть посилити переговорну силу, якщо вони контролюються дочірньою компанією та є цінними для БНП, вони включають не лише технології, [147] але й зовнішню вбудованість у сильні локальні мережі,

спільні підприємства, стратегічні альянси, глобальні ланцюги поставок і ринки [44].

Стратегічна модель перспективи на основі уваги

Погляд на основі уваги [156] пояснює, як дочірня компанія привертає увагу осіб, які приймають рішення на вищих рівнях організації, і таким чином впливає на стратегічні рішення [58] і покращує продуктивність дочірньої компанії [42]. Погляд на основі уваги є вагомим, ніж залежність від ресурсів, оскільки він зосереджується на пізнанні осіб, які приймають рішення [113], на які впливає залежність від ресурсів, а також ряд інших факторів, які обговорюються в поведінковій теорії фірми [74]. Також до важливих елементів, які посприяють більшій увазі є наявність налагодженої потужної локальної мережі із споживачами, постачальниками та субконтракторами. Оскільки контроль над ресурсами допомагає дочірнім компаніям привернути увагу штаб-квартири, погляд на основі уваги доповнює теорію залежності від ресурсів.

Ці чотири теоретичних точок зору на сферу діяльності взаємовідносин БНП та дочірніх компаній поєднуються основними припущеннями щодо вагомості важелю у переговорних відносинах, як наявність у філії розвиненої локальної мережі за участі аутсорсингових та субконтрактних компаній.

Актуальним для нашого дослідження є вплив екстернальних чинників на агрохарчову галузь, тому розглянувши найбільш вагомні стратегії для БНП потрібно виокремити перспективні стратегічні моделі менеджменту для управління в цій галузі.

Модель орієнтації. Орієнтація складається з рівня управління ланцюгом постачання організацією. Результати нашого дослідження показують, що компанії значною мірою покладаються на практику управління ланцюгом постачання, наприклад, для забезпечення безпеки харчових продуктів і відстеження належної якості всіх проміжних етапів товару [96]. Мотиви цієї тенденції можна побачити у зростаючій стурбованості споживачів, внутрішній мотивації компанії або правових вимог [170].

Модель безперервності ланцюга поставок. Коли компанії зацікавлені у стабільних і плідних партнерських відносинах у своєму ланцюзі поставок виникає безперервність [158]. Розвиток партнерів є важливим у ланцюгах постачання харчових продуктів. Приклади такого партнерського розвитку передбачають допомогу та навчання нових методів ведення сільського господарства для виробників або фінансування витрат, необхідних для переходу до більш якісного ведення сільського господарства. Фінансова підтримка фермерів, навіть у розвинутих країнах, може бути вирішальним чинником не лише для того, щоб зробити ланцюжок поставок більш екологічним, а й для зміцнення відносин між учасниками, оскільки фермери часто несуть відповідальність за витрати, пов'язані з удосконаленням методів ведення сільського господарства і з розповсюдженням роздрібним торговцям [173].

Модель співпраці. У харчовій промисловості прозорість для споживачів має вирішальне значення, особливо щодо походження їжі, методів виробництва та обробки, використовуваних інгредієнтів або сировини тощо [149]. Співпраця та спільний розвиток відбуваються на двох загальних рівнях. Це передбачає розробку нових продуктів [69] та загальний розвиток і вдосконалення процесів [213]. Частково це можна пояснити тим фактом, що відносно потужні центральні компанії часто контролюють такі ланцюжки поставок [173], які вже мають більш складні можливості розробки, ніж їхні менші партнери по ланцюгу поставок. Іншим чинником є зосередженість на рівні фермерського господарства, де, особливо в країнах, що розвиваються та на ринках, що формуються, важливим є наявність досвіду, але вони не беруть участі в фактичному розвитку нових процесів.

Модель управління ризиками. Серед методів управління ризиками найбільш помітним є прийняття стандартів і сертифікації. Такі стандарти виражають у формі Кодексу поведінки окремих головних компаній [125] або у формі загальних сертифікатів, таких як ISO 14001 або SA 8000 [202]. Індивідуальний моніторинг членами всього ланцюга постачання, особливо необхідний у ланцюгах постачання харчових продуктів, оскільки відстеження мають вирішальне значення для

сталого виробництва харчових продуктів [96]. Вимоги споживачів до екологічно чистих продуктів настільки зросли, що їх можна розглядати як тиск з метою впровадження певних процесів або відмови від продажу більшому конкуренту [170]. Тиск уряду проявляється по-різному. Для більш проактивних компаній це не має значення, оскільки вони вже застосовують вищі стандарти, ніж ті, що застосовує уряд [187], або це може призвести до активного впровадження певних практик сталого розвитку [186]. Інтерес уряду в певному ланцюжку поставок також може відповідати інтересам ланцюга, що можна розглядати як позитивний прояв. Наприклад, державні ініціативи можуть сприяти сталому сільському господарству (наприклад, органічному виробництву) і сприяти переходу через надання субсидій або скорочення часу переходу [186]. Однак інтереси часто не збігаються і тиск сприймається в більш негативному значенні.

Модель проактивність. Важливою практикою за цієї моделі є навчання. Отже, це включає отримання нових знань від неурядових організацій, державних агенцій розвитку [173], а також дослідників, освітян і партнерів у ланцюжку [48].

У визначенні вимоги партнерів перераховуються як необхідний чинник впливу на управління ланцюгом постачання [183]. Учасники, такі як неурядові організації, об'єднуються, щоб отримати вигоду з їх досвіду та контактів, завоювати довіру та використовувати свої знання для розробки процесів або продуктів [41]. Учасники сприймаються не як загроза, а як спосіб покращити продуктивність, продукти та процеси. Інновації охоплюють володіння можливостями заохочувати генерацію нових ідей і пошук нових технологій. Оцінка життєвого циклу – це міжорганізаційна робота, яка використовується для вимірювання впливу виробництва на навколишнє середовище та часто застосовується в харчовій промисловості [203]. Оцінка в ланцюжку постачання харчових продуктів може включати всю діяльність на фермерському господарстві, використані ресурси, транспортування тощо [161]. Тому потрібні спільні зусилля всіх учасників ланцюга.

Модель динамічної можливості. Запропоновані динамічні можливості [55] слід розуміти як категорії, в яких формуються відмінні динамічні можливості.

Формування динамічних можливостей можна розуміти подібно до матричної організації, де це необхідно, залучаються загалом або частини процедур для створення динамічних можливостей для конкретного завдання. Динамічні можливості інтегрують ці процедури, за допомогою яких менеджери об'єднують свої знання та навички для створення нових знань, рішень або конфігурацій ресурсів [103]. Вони можуть бути поширеними в організаціях, однак динамічні можливості створюються тим, що компанія хоче досягти за допомогою процедур. З одного боку, їх можна використовувати для повсякденних справ. З іншого - якщо їх об'єднати разом і використовувати стратегічно, вони можуть цілеспрямовано змінити бізнес-середовище [103] завдяки створенню нових партнерств, зміні стосунків партнерів у ланцюжку і антиконкурентного впливу, а також цілей підвищення продуктивності. Крім того, вони дають змогу розробляти нові процеси та продукти, які змінюють спосіб ведення бізнесу між партнерами в ланцюжку постачання та в галузі.

Загалом, більшість динамічних можливостей значно орієнтовані на взаємовідносини та налаштовані на покращення відносин між партнерами в ланцюзі поставок. Це передбачає розвиток здібностей і цінностей, який впливає на основу стосунків і може бути застосований для поглиблення стосунків. Це узгоджується з визначенням [183], які закликають до співпраці партнерів у ланцюжку.

Вибір та можливість інтеграції, де особливо останній елемент спрямований на встановлення зв'язку. Хороші партнерські стосунки необхідні для розробки продуктів і процесів, але можуть запроваджувати процеси, які сприяють стосункам партнерів ланцюга постачання. Метою можливостей управління є розвиток міцних відносин між партнерами.

Інший набір можливостей стосується знань і навчання. Вважається, що здібності є найціннішими, коли вони створюють умови для навчання [84]. Це передбачає оцінку знань та здобуття знань. Динамічні можливості можуть складатися з процедур, особливо для створення або збереження знань, і використовувати такі методи як копіювання, передача та рекомбінація [90].

Загалом здається, що досить активні компанії дотримуються такої відданої та динамічної стратегії сталого розвитку [211].

Модель оцінювання знань. Загальний обмін інформацією та знаннями є важливим завданням для досягнення більш прозорого або навіть повністю прозорого ланцюга постачання [202]. Тут інформація та знання мають бути високоякісними та часто залежать від ситуації. Для здатності розробляти нові продукти, технології та процеси оцінки знань мають важливе значення [85]. Наріжним каменем динамічної здатності доступу до знань є розширення традиційних цілей орієнтації на навчання в тому, що воно не зосереджується виключно на отриманні та засвоєнні більшої кількості знань. Натомість ця динамічна можливість має більш цілісну перспективу, оскільки доступ і розуміння можливостей, якими володіють деякі учасники ланцюга поставок, принесе користь іншим [85]. Отримання та оцінка знань передбачає отримання нових навичок, оцінку інформації та застосування того, що є найбільш корисним або вигідним. Розробка інтегрованої ІТ-системи вказує на те, що незалежна третя сторона з достатніми галузевими знаннями (наприклад, м'ясної) має бути призначена для керування ІТ-системою, показуючи також, що певна кваліфікація потрібна для інтерпретації та застосування знань. Перш ніж компанії докладуть зусиль для інших категорій, таких як загальні ІТ-інтерфейси та ліцензування, вони мають спочатку вирішити, чи готові вони взагалі прийняти обмін знаннями, і якщо так, то в якому обсязі та якими засобами (наприклад, через технологічну інтеграцію або спільний розвиток). Щоб полегшити передачу та обмін знаннями, можна розробити загальні ІТ-інтерфейси. Такі системи також можуть привести до зменшення запасів, нижчих витрат на запаси, нижчих транзакційних витрат і, загалом, кращої логістики [135]. Надання ліцензій, наприклад, на програмне забезпечення, для всіх учасників ланцюга, безумовно, підвищує загальну прозорість. Як приклад було введено використання та ліцензування програмного забезпечення під назвою CargoScore, що дозволяє користувачам співпрацювати та створювати повну мережу ланцюга постачання, включаючи параметри зберігання, транспортування та обробки для кожного рівня ланцюга [70].

Модель партнерського розвитку. Розвиток партнерства може здійснюватися загально, однак успіх ланцюга може бути обмежений ефективністю найслабшої ланки. Впровадження, серед іншого, через обмін знаннями (щодо розвитку) може призвести до змін у ланцюжку постачання.

Досить часто центральні фірми мають надавати необхідні знання своїм постачальникам, щоб навіть зробити можливим виробництво необхідної сировини (наприклад, органічних продуктів). Програми розвитку партнерів і навчання партнерів також є методами, які дозволяють обмінюватися знаннями [41]. Бажання покращити загальну продуктивність ланцюга постачання має проявлятися всіма учасниками ланцюга. Зобов'язання покращити загальну ефективність ініціює діяльність з розвитку партнерів [218]. Ініціативи на практиці зазвичай зосереджуються лише на фрагментах ланцюга, коли вони прагнуть покращити продуктивність ланцюга [173]. Це вимагає більшої потреби у цілісному підході на практиці.

Модель реконцептуалізації ланцюга поставок. Стійкі ланцюжки поставок розроблені інакше, ніж звичайні. Зокрема, необхідність реконцептуалізації ланцюга постачання, тобто зміни старих способів ведення бізнесу або відмінності від звичайного способу ведення бізнесу є важливою можливістю та полягає в пошуку і виборі правильних партнерів.

Модель коеволюції. Коеволюція характеризується, по-перше, покращенням стосунків між різними партнерами в ланцюжку. Ланцюжки поставок мають збільшуватись та змінюватись разом, зберігаючи узгодженість інтересів і бачень кожного члена. Розрізняють спільну розробку продуктів і процесів, щоб проілюструвати ступінь співпраці компаній. Проведення зустрічей на регулярній основі дозволяє покращити комунікацію, допомагає партнерам налагодити стосунки, дозволяє обговорювати та приймати рішення щодо спільних проєктів і, у таких спосіб, підтверджує, що учасники ланцюга постачання разом рухаються вперед в одному напрямку [41]. Партнерська синергія – це нові ресурси та переваги для конкурентної переваги, які є результатом партнерської співпраці та спільної еволюції [90].

Модель рефлексивного контролю. Передбачає порівняння та оцінку функціональних можливостей ланцюга поставок з потребами ланцюга поставок. Це робиться не лише за допомогою аналізу фінансових даних, а також завдяки оцінюванню головних показників ефективності [183], які слід коригувати, коли це буде необхідно [212]. У багатьох ланцюгах поставок харчових продуктів (наприклад, холодильних ланцюгах) продукти контролюються під час розподілу від виробників до роздрібних торговців. Кожен партнер ланцюга візуально перевіряє продукцію та порівнює результати із заздалегідь визначеними параметрами приймання або відхилення [182].

Сертифікація третіми сторонами, аудит та аналіз із використанням письмових систем оцінки – це методи, за допомогою яких можна оцінити постачальників. Завдяки впровадженню ефективної системи контролю партнерів можна регулярно контролювати продуктивність, що робить можливим ефективнішу і точнішу розробку довгострокових контрактів з позиції витрат і характеристик якості [160].

Отже, розглянувши стратегії та моделі міжнародного менеджменту було описано найкращі стратегії для сучасних БНП та моделі, які є основою для побудови ефективної діяльності в агрохарчовій індустрії. Основою для ефективної діяльності БНП є плідна співпраця між основною компанією та її дочірніми підприємствами. За правильної організації менеджерів та персоналу можна досягти швидкого розвитку компанії та виведення її на міжнародний ринок споживчих товарів. Використовуючи ці моделі можна бути впевненим у виконанні всіх процесів та дотримання високоякісних технологій, як в спільних підприємствах так і в аутсорсингових операціях, які є невід'ємною частиною сучасних виробництв харчової продукції.

Для того, щоб розглянути стратегічний менеджмент з використанням екстернальних компонентів найбільш доцільним буде проаналізувати діяльності топових аграрних БНП. До найбільших БНП у галузі ведення сільського господарства відносяться: Cargill, ADM, Bunge Dreyfus; у харчовій галузі: Nestle, Danone, Unilever, Pepsico, Mars, Mondelez, Coca Cola, Kelloggs та інші. Дані

компанії займають передові позиції на світовому агрохарчовому ринку та мають практичні моделі стратегічного менеджмент. Предметом більш детального аналізу будуть такі компанії: Tyson Foods та Cargill.

Cargill є однією з найбільших американських БНП, штаб квартира якої знаходиться в Міннеполісі, штат Міннесота, США. Компанія була заснована Каргіллом та МакМілланом в 1865 році. В кінці 1890х років компанія об'єдналася з D.D. McMillan&Sons, яка займалася банківською та зерновою сферами. В 1935 році компанія придбала свій власний флот, паралельно компанія розвивала переробку сої та пізніше освоїла тваринництво, та інші аграрні напрямлення [32].

На сьогодні – це велика міжнародна корпорація, яка розміщена в 70 країнах світу з більше чим 155 тисячами робітників, підприємство експортує свою продукцію до 125 країн по всьому світі, займає 25 місце у Fortune 500. Компанія забезпечує 25% експорту зернових в США, та виробляє 20% м'ясних продуктів для внутрішнього ринку. БНП також має свою діяльність в таких сферах: електроенергетика, сталепрокатна, текстильна, нафтова, хімічна промисловість, надать фінансові послуги. Нащадки Каргілл-МакМіллан володіють 83% акцій компанії та реінвестують 80% прибутку на подальший розвиток компанії. Географічна структура співробітництва компанії зображена на рисунку 2.7.

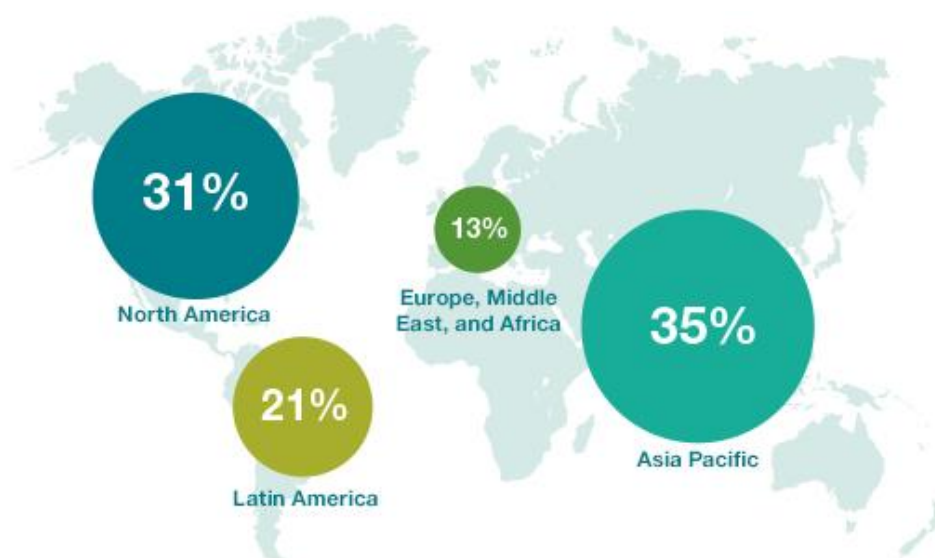


Рис. 2.7. Географічна мапа співробітників Cargill.

Джерело: [32].

Станом на 2021 рік реалізація компанії склала 134.4 мільярди доларів США. На рисунку 2.6 представлені основні центри концентрації представництв. За 2021 рік компанія інвестувала 300 млн. дол. в партнерство з компанією HELM для будівництва заводу з виробництва 1,4 бутандіолу в Північній Америці, 150 млн. дол. у відкриття нового заводу на якому виготовляють пектин у Бразилії, 100 млн. дол. на завершення оновлення двох заводів з переробки какао в Західній Африці. У підзвітній період компанією було виділено на підтримку філій та субконтракторів 163 млн. дол. з яких 20 млн.дол на розширення партнерств, 11 млн. дол. на програму підтримки засобів до існування фермерів та інші кошти були розподілені на гуманітарну допомогу та різні фонди (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Розташування виробництв спеціальних індієгрінтів по світу.

Джерело: [32].

Cargill має світовий досвід у створенні високоякісних інгредієнтів для різноманітних продуктів харчування та напоїв. Компаніє інвестує, щоб розширити можливості та співпрацює з клієнтами, щоб постійно покращувати якість інгредієнтів і користь, а також розширює ресурси, щоб задовольнити попит.

Стратегія сталого розвитку в Cargill зосереджена на кліматі, землі та воді та людях – з науково обґрунтованими цілями та амбітними програмами, багато з яких забезпечують численні екологічні та соціальні переваги.

У 2021 році компанія Cargill взяла на себе зобов'язання просувати методи регенеративного сільського господарства на 4 мільйонах гектарів землі в Північній Америці до 2030 року. Мета даної програми була не тільки в тому, що

це покращує якість ґрунту, але й може відкрити нові джерела доходу для фермерів. З цією метою Cargill залучає фермерів до Cargill RegenConnect™, нової програми відновлення сільського господарства, яка виплачує фермерам за покращення ґрунту та позитивні екологічні результати, включаючи оплату за метричну тонну поглиненого вуглецю. Нова програма поєднує фермерів через зростаючий рівень вуглецю та допоможе розширити добровільне впровадження методів відновлюваного сільського господарства.

Компанія Cargill активно працює рука об руку з фермерами, щоб прокласти шлях, підтримуючи їх інструментами, ресурсами – і, що найважливіше, доступом до ринку – щоб здійснити перехід до регенеративного сільського господарства. Фермери, зареєстровані в Cargill RegenConnect™, впроваджують регенеративні методи сільського господарства за власним вибором.

Cargill співпрацює з провідною компанією Regrow, що займається вимірюванням вуглецю, щоб спростити для фермерів вимірювання, звітування та перевірку результатів викидів вуглецю за допомогою польових даних, дистанційного зондування та моделювання стану рослин і ґрунту. Платформа Regrow MRV забезпечує легку реєстрацію, безпечний збір даних і надає фермерам прозорі можливості вимірювання та перевірки.

Щодня Cargill допомагає фермерам підвищити продуктивність і прибутковість, пропагуючи стійкі інноваційні методи ведення сільського господарства, надаючи всеосяжний доступ до ринку і створюючи стійкі сільськогосподарські громади. Програма RegenConnect™ сприяє цій ролі, з'єднуючи фермерів із клієнтами Cargill, які розраховують на ланцюги постачання сільськогосподарської продукції для досягнення своїх цілей щодо скорочення викидів вуглецю.

У дослідженні брали участь 100 фермерів у дев'яти штатах, проведеному Інститутом якості ґрунту за підтримки Cargill. Дослідники виявили, що системи управління якість ґрунту підвищили доходи 85 відсотків фермерів, які вирощують кукурудзу, і 88 відсотків фермерів, які вирощують сою. Середній дохід виробників кукурудзи зріс на 21 долари з га. і 18 доларів з га для сої. Крім того,

фермери повідомили про зниження середніх витрат на вирощування кукурудзи на 10 доларів з га і сої на 7 доларів з га.

Cargill просуває сталє сільське господарство вже більше десяти років, інвестуючи в партнерства, щоб підвищити прибутковість фермерів за допомогою методів регенерації якості ґрунту. У США Cargill також підтримує такі ринки екосистемних послуг, як Soil and Water Outcomes Fund і Ecosystem Services Market Consortium, які надають фермерам нові можливості отримувати гроші за практику сталого сільського господарства. Крім того, Cargill об'єднує фермерів із FarmRaise, фінансово-технологічною платформою, яка ефективно об'єднує фермерів із капіталом для оптимізації їхніх фінансових та екологічних показників.

Практика, яка призводить до вирубки лісів, негативного впливу на біорізноманіття, вирощування без урахування прав корінних громад, поганих умов праці або порушення прав працівників, є нежиттєздатною та неприйнятною. Компанія наполягає, що ліси та сільське господарство можуть співіснувати і налаштовані усунути вирубку лісів із своїх ланцюжків постачань. Дії компанії регулюються Політикою Cargill щодо сталого виробництва пальмової олії, лісовою політикою та зобов'язаннями щодо прав людини.

Мільйони споживачів покладаються на пальмову олію, у тому числі понад 3 мільйони дрібних фермерів у всьому світі. Її споживають у більш ніж 130 країнах світу – як у харчових продуктах, так і в нехарчових цілях – від косметики до біопалива.

Зростання попиту: попит на харчові олії зростає на 4% щорічно і буде продовжувати збільшуватися разом із населенням світу. Будучи найбільш врожайною олійною культурою, яка виробляє 3,2 тони олії з гектара, пальма добре підходить для задоволення зростаючого попиту, оскільки вона потребує менше площі на тонну виробленої олії, ніж будь-яка інша рослинна олія. Споживачі все більше хочуть гарантії того, що пальмова олія, яка використовується в продуктах, які вони купують, виробляється відповідально. Пальмова олія є харчовою олією з найвищим урожаєм у світі (рис. 2.9.).

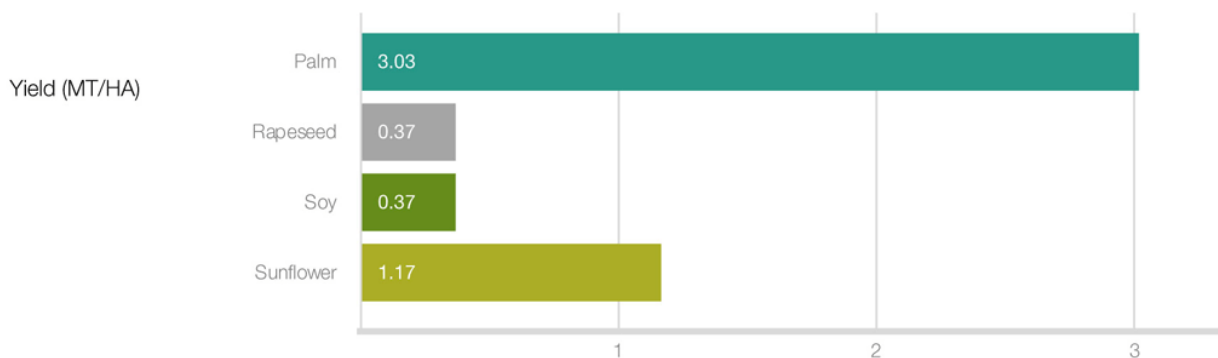


Рис. 2.9. Врожайність олійних культур.

Джерело: Міністерство сільського господарства США (глобальні дані; включає прогнози на 2019 рік)

Зобов'язання Cargill виробляти та закуповувати пальмову олію економним, екологічно стійким і соціально відповідальним способом втілено у філософії «Без вирубки лісів, без торфу та без експлуатації». БНП вживає заходів, щоб підвищити прозорість, покращити взаємодію із стейкхолдерами, перевірити прогрес і допомогти трансформувати галузь.

У всьому світі Cargill керує 17 пальмово переробними заводами, 12 млинами та п'ятьма пальмовими плантаціями. Власні плантації працюють з майже 22 000 дрібних фермерів (які мають плантації по 2 га кожна) ха формою аутсорсингу. Понад 95% обсягу пальмової олії надходить від третіх сторін (близько 1700 заводів). Cargill постачає пальмову олію з більш ніж 10 країн і постачає її сотням клієнтів по всьому світу. Постачальники підпадають під дію Політики Cargill щодо екологічно чистої пальмової олії та Кодексу поведінки для постачальників.

Cargill пропонує американським і канадським фермерам низку контрактних і консультаційних рішень щодо зерна, сільськогосподарських ресурсів і агрономічних послуг, спрямованих на підвищення врожайності виробників і максимізацію прибутку. Ми також пропонуємо програму вирощування каноли з високим вмістом олеїнової кислоти для фермерів,

зацікавлених у високопродуктивних високоврожайних культурах із чудовою прибутковістю з гектара. (рис. 2.10.)



Рис. 2.10. Модель співпраці БНП з аграрними аутсорсерами.

Джерело: [32]

Елеваторна мережа Cargill керує мережею зернових елеваторів і заводів із зберігання врожаю по всій Північній Америці, які закуповують зерно у фермерів і пропонують агрономічні рішення, спрямовані на максимізацію виробництва. Cargill також пропонує широкий спектр унікальних маркетингових контрактів на зерно, розроблених для зниження ринкових ризиків для фермерів.

Зернові контракти Cargill пропонує широкий вибір зернових контрактів для будь-яких зернових операцій, розроблених для зниження ринкового ризику для виробників. Ці контракти адаптовані до бажаного виробниками рівня контролю, грошового потоку, потреб у переміщенні зерна та загальної терпимості до ризику, що найкраще допомагає їм процвітати.

Консультаційні послуги комплексної лінійки продуктів для виробників, які хочуть максимізувати як виробництво, так і прибутки за допомогою професійних агрономічних, маркетингових і фінансових продуктів.

Комплекс для вирощування зернових культур Cargill пропонує засоби захисту рослин, насіння та добрива та послуги в багатьох місцях Канади.

Міжнародне фінансування програми безвідсоткового фінансування Cargill, які підходять для фермерів.

Компанії, що займаються вирощуванням зернових культур, маючи 200 компаній вирощування зернових культур в Північній Америці та зв'язки з

ринками в усьому світі, Cargill має можливості зв'язати виробників із кінцевими споживачами по всьому світі.

Описуючи позитивні сторони діяльності компанії, слід зазначити про негативний вплив. Компанія маючи потужну виробничу та роздрібну торгівлю була зафіксована в діяльності, яка негативно впливає на навколишнє середовище, порушення прав людини та іншому. Екологічна збитковість, яку Cargill залишає позаду себе, значний вуглецевий слід через великий обсяг виробництва, транспортування та переробки сільськогосподарської продукції. Вони також були пов'язані з випадками забруднення водойм та лісозаготівельними практиками, які призвели до втрати лісових масивів та знищення біорізноманіття.

Соціальні проблеми вказують на не належні умови праці в деяких підприємствах, пов'язаних з Cargill, особливо в країнах, де законодавча база щодо праці знаходиться на низькому рівні. Робочі можуть стикатися з низькою заробітньою платнею, небезпечними умовами праці та обмеженими правами працівників.

Вплив на місцеву спільноту проявляється в тому, що великі сільськогосподарські проекти Cargill можуть призвести до переселення місцевих жителів, втрати доступу до земель та ресурсів, а також порушення прав корінних народів.

Монополізація ринків проявляється в тому, що Cargill, як один з найбільших гравців у сільськогосподарському секторі, може використовувати своє домінування для встановлення цін та контролю над ринками. Це може призвести до втрати конкуренції та обмеження вибору для споживачів.

Порушення прав людини: є випадки, коли Cargill була звинувачена в порушенні прав людини, зокрема в зв'язку з практиками використання дитячої праці та невідповідальною суспільною поведінкою. У 2005 році проти компанії був поданий позов із звинуваченням у залученні до роботи дітей на плантаціях какао-бобів.

У 2019 році компанію звинуватили у незаконному збиранні какао-бобів у заповідних територіях, а також компанія втратила свою міжнародну репутацію

після звинувачення у незаконній вирубці лісів, зміні клімату, забрудненні навколишнього середовища.

Отже, компанія має вагомий вклад до світової торгівлі продовольчими товарами, але для БНП є важливим міжнародний рейтинг компанії та звинувачення, які були перелічені негативно впливають та спричиняють відтік споживачі через морально-етичні норми.

Tyson Foods Inc. — одна з провідних світових компаній харчової промисловості, заснована Джоном У. Тайсоном в 1935 році, штаб-квартира якої розташована в Спрінгдейлі, штат Арканзас, США. Компанія є найбільшим у світі та США виробником курятини, яловичини та свинини. У 2019 році компанія була одним із найдорожчих харчових брендів у світі. Компанія займає 81 місце за шкалою Fortune 500. Реалізація в 2021 році становила 47 мільярдів доларів. Станом на 2021 рік у ній працювало 137 000 людей, 12 000 з яких у США. Компанія постачає курку, яловичину та свинину з доданою вартістю роздрібним магазинам та національним мережем ресторанів швидкого харчування та повного обслуговування. Компанія постачає курятину мережам усіх брендів, включаючи KFC і Taco Bell, а також McDonald's, Burger King. Компанія виробляє широкий асортимент продуктів переробленого м'яса на своїх 123 харчових підприємствах. Глобальна харчова компанія працює в 10 країнах і обслуговує споживачів і клієнтів на п'яти континентах та експортує до 73 країн по всьому світі. Зростаюча міжнародна присутність дозволяє компанії впроваджувати місцеві інновації на будь-якому ринку [38].

Tyson Foods — це сучасна багатонаціональна харчова компанія, орієнтована на виробництво білкової продукції, яка виробляє 20% яловичини, свинини та курки в США під такими брендами Tyson®, Jimmy Dean®, Hillshire Farm®, BallPark®, Wright®, Aidell's® і State Fair®.

Стратегія БНП побудована на твердженні бути «глобальним» не означає, що компанія працює в кількох країнах. Використання гнучких глобальних ланцюжків постачань дозволяє задовольняти попит за потребою відповідного споживчого ринку. Компанії можуть бути глобальними, але споживчі смаки й

уподобання, культурні особливості спонукають до того, щоб адаптувати кінцевий продукт під певний регіон. Завдяки міжнародним інноваційним центрам, розміщеним у шести країнах, Tyson має можливість надавати харчову продукцію всьому світу, водночас забезпечуючи споживачам орієнтований на них кінцевий продукт. Найбільші флії БНП зосереджені на таких ринках: Tyson China/Korea керує бізнесом Tyson Foods, Inc. у Китаї та Південній Кореї. Tyson Asia Pacific керує бізнесом Tyson Foods, Inc. у Тайланді, Малайзії та Австралії. Tyson Europe керує бізнесом Tyson Foods, Inc. у Великобританії, Нідерландах та решті Європи.

Tyson Foods також є провідним постачальником білкової продукції для багатьох національних мереж ресторанів, виступаючи постійним аутсорсером. Єдина компанія в США, яка продає білкову продукцію та готові харчові продукти через усі основні канали роздрібної торгівлі, тобто компанія охоплює всі рівні ринку. Компанія виступає харчовим субконтрактором готової білкової продукції, але також має багато власних аутсорсерів, які постачають сировинну білкову продукцію. Загальна кількість таких екстернальних постачальників сягає 9700 фермерів. Понад 3700 субконтрактних фермерських господарств вирощують для компанії курей. Від такої контрактної діяльності отримують вигоди обидві сторони. Фермерам постачають птахів, кормову базу та технічні консультації, а компанія отримує продукт відповідно до потрібної якості. Компанія не володіє та не керує жодними фермерським господарством, яке вирощує велику рогату худобу. Тому вони закупають худобу у майже 4000 субконтрактних господарств. Також БНП закупає свиней у 2000 фермерів. (рис. 2.11.)



Рис. 2.11. Реалізація продукції за сегментами Tyson Foods у %.

Джерело: [38].

Tyson Foods прагне допомогти американським фермерам, які вирощують зернові культури, збільшити прибутковість, одночасно зменшуючи викиди парникових газів і сприяють поліпшенню якості ґрунту та водних ресурсів.

Хоча Tyson Foods не володіє земельним банком, але є найбільшим покупцем фуражної кукурудзи в галузі. Управління земельними ресурсами, як застосування найкращих методів охорони навколишнього середовища та збереження, спрямованих на якість ґрунту. 800 тисяч гектарів посіяної кукурудзи являє собою достатню кількість кормової бази для годування всього щорічного виробництва білкової продукції Tyson Foods у США.

Компанія разом з партнерами, включаючи Фонд захисту навколишнього середовища, MyFarms і Farmers Business Network (FBN), беруть участь у різноманітних проектах щоб працювати з фермерами та власниками ранчо та надавати їм інструменти для підвищення стійкості виробництва великої рогатої худоби та зернових культур, підвищення прозорості та зменшення впливу сільського господарства на навколишнє середовище. Незважаючи на її важливу роль у харчовій промисловості, деякі негативні аспекти її діяльності включають: Екологічний слід: великий обсяг виробництва м'ясних продуктів потребує значної кількості ресурсів, таких як вода, земля та кормова база для тварин. Це може призводити до екологічних проблем, таких як виснаження ґрунтів, забруднення водойм і викиди парникових газів. Соціальні умови праці мають негативні оцінки, оскільки працівники скаржаться на низькі заробітні плати та незадовільні умови праці в деяких підприємствах Tyson. Робочі можуть стикатися з виснажливими графіками, невідповідними заходами безпеки та обмеженими соціальними пільгами. Використання антибіотиків: виробництво м'ясних продуктів у великих масштабах часто включає використання антибіотиків для збереження здоров'я та збільшення росту тварин. Це може призвести до ризику виникнення резистентності до антибіотиків у людей через споживання таких продуктів. Відходи та забруднення: велика кількість відходів, які утворюються від

тваринництва та переробки м'яса, може призвести до проблем з утилізацією та забрудненням навколишнього середовища.

MyFarms — це програмне забезпечення для керування фермерськими господарствами, яке надає їм уявлення про цінність методів збереження. Використовуючи платформу MyFarms, фермери можуть анонімно дізнаватися один від одного про можливості покращення врожайності та економічних показників шляхом впровадження методів збереження, таких як посів зернових культур і покращення обробки ґрунту. Партнерство з Farmers Business Network (FBN), організацією, що пропонує технічну та агрономічну допомогу в мережі з 10 000 фермерів, які охоплюють майже 14 мільйонів гектарів, дозволило залучати у перший рік до програми понад 100 000 гектарів сільськогосподарських угідь аутсорсерів, які входять до ланцюжка постачань компанії. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Порівняння агрохарчових БНП, звіт за 2021 рік.

	Cargill	Tyson Food
Fortune 500	25	81
Реалізація в млрд.дол.сша	134.4	47
Кількість співробітників	155	137
Кількість країн в яких БНП має філії	70	10
Кількість країн в які компанія експортує	125	73
Стратегічна модель	Сталого розвитку	Використання гнучких глобальних ланцюгів постачання
Кількість аутсорсерів	22000 (в сфері пальмової олії)	9700
Підтримка фермерів (програми)	Cargill Regen Connect Regrow MRV Farm Rise	Спільні програми: MyFarms Farmers Business Network
Методи регенеративного с.г. на тис. га	4000	100

Джерело: розроблено автором на основі [32, 38].

Отже, аналізуючи таблицю 2.3. можна дійти висновку, що компанії ведуться свою діяльність в агрохарчовій галузі за різними напрямками. Вони

мають різні стратегії щодо подальшого розвитку БНП, але вони мають спільний напрямок в розвитку та підтримці фермерських господарств (аутсорсерів). Компанія Cargill має власні програми підтримки фермерських господарств через доступ до якісних та дешевших засобів для ведення сільського господарства, впровадження інноваційних технологій у виробництво, що поліпшить та полегшить ведення діяльності та інше. Tyson Food не має такої потужної бази щоб самостійно ці програми розробляти та фінансувати, але приймає активну участь у створених програмах розвитку. Спільною рисою в контексті підтримки у цих компаній є впровадження методів регенеративного сільського господарства для покращення ведення діяльності субконтракторів та збереженню навколишнього середовища через зменшення викидів вуглецю. Такий інтерес стосовно аутсорсерів даної галузі викликаний тим, що рівень якості продукції не завжди відповідає поставленим нормам якості і для того щоб збільшити кількість потенційних субконтракторів потрібно їх простимулювати до підвищення стандартів сировинної продукції.

Висновки до розділу 2:

1. У результаті дослідження етапів екстернальних процесів в агрохарчовій індустрії слід виокремити, що на першому етапі сільське господарство розглядалося іноземними партнерами тільки в контексті логістичних поставок. На другому етапі відбувався процес націоналізації іноземних підприємств у країнах, що розвиваються. На третьому етапі обмеження іноземної власності вплинуло на потік ПІІ в харчовій індустрії, компанії скоротили інвестиції в сільське господарство та почали закуповувати сировину у фермерів за екстернальною моделлю. На четвертому етапі індустріалізація спонукала інвестувати в інші галузі, які на той момент за меншого масштабу були більш ліквідні. На сучасному етапі субконтрактних відносин розподіл ланок глобального ланцюга створення вартості агрохарчових товарів розподілився таким чином, що чим більш високотехнологічною компанією тим більший вона отримує прибуток. На першій сходинці знаходяться фермерські господарства, які виробляють сировинну продукцію. Всі подальші сходинки доданої вартості займають компанії, які мають

відповідні знання та технології для подальшої переробки сировинної продукції та таким чином вибудовується ієрархія за їх кваліфікацією, технологічністю та наявністю іноваційних знань.

2. Роль БНП у агрохарчовій галузі полягає у тому, що такі компанії мають велику ресурсну, фінансову або наукоємну базу. Вони займаються діяльністю доданої вартості або керують мережею створення готового продукту. За своєю структурою найбільш доцільним для агрохарчової індустрії є гібридна модель в якій поєднується внутрішньофірмова ієрархія з розвиненими мережами філій, які співпрацюють з субконтракторами, аутсорсерами або утворюють стратегічні альянси чи спільні підприємства. БНП через велику відстань до іноземного ринку не може повністю розуміти специфіку ринку. Маючи філії, які швидко розвиваються компанія в загальному зможе отримати якнайбільше стратегічних ресурсів через екстернальні форми співпраці філії з локальними компаніями. За рахунок розвиненої мережі субконтракторів філія отримає більшу переговорну силу в внутрішньофірмовій ієрархії. Це дасть компанії філії багато переваг та прав у процесі ведення діяльності та своєрідну автономність. Також будуть виділятися материнською компанією більші обсяги ресурсів при розподілі.

3. Сучасні аграрні ринки відрізняються від попередніх тим, що присутня спеціалізована логістика, централізоване постачання та закупівля, які є запорукою надійного постачання. Зв'язок фірм у контексті створення кінцевого продукту на міжнародному ринку характеризується, як глобальний ланцюг створення вартості. В умовах сучасного розвитку глобальні ланцюги створення вартості в агрохарчовій індустрії є дуже актуальними, оскільки в міру розвиненості компаній та країн вони займають певну ланку у виробничому ланцюгу. Однією із перших ланок у товарному ланцюгу – це виробництво сировинної продукції. Таку діяльність виконують зазвичай аутсорсери або субконтрактори тому що даний етап потребує не такої великої кількості фінансової та наукоємної бази компанії. Переробка та приведення продукції до товарного етапу – це ланка висококваліфікованих компаній та розвинутих країн. Ланцюг також можна поділяти в більш розширеному вигляді за участі: виробників, перебників,

дистриб'ютерів, споживачів, неурядових організацій. Створення ланцюга спричинена можливістю за рахунок кваліфікації робити певний процес або ряд процесів. Участь контрактних операцій у ГЛСВ стає все більш актуальною, оскільки компанії стають більш кваліфікованими та відповідальними, що зменшує ризик отримати не якісну послугу. Також екстернальні процеси допомагають зменшити собівартість продукту за рахунок зменшення тразакційних витрат, витрат на побудову внутрішньої ієрархії, участі компаній або країн з більш дешевим та більш якісним етапом створення кінцевого продукту.

4. Стратегічні моделі діяльності БНП є важливою складовою успіху, оскільки компанія отримує за рахунок цього переваги порівняно з іншими, привертає інвесторів та потенційних партнерів. Аналізуючи діяльність двох провідних агрохарчових БНП США можна зробити висновки, що стратегія компаній має спільні риси у сфері збереження навколишнього середовища, розвитку фремерських господарств, які виробляють сировинну продукцію. Допомога фермерам здобувати кращу кваліфікацію сприяє поліпшенню якості сировинної продукції до норм, які потрібні компанії для подальшого виробництва унікального та високоякісного кінцевого продукту. БНП втілюють ці програми на ринках розташування материнських компаній і після того як мають позитивні результати починають впроваджувати їх на локальних ринках іноземних філій. Також компанії застосовують стратегічні моделі задля зменшення впливу ризиків на їх діяльність. В даному розділі були описані такі важливі ризики: кліматичний та енергетичний. Розробка антиризикових моделей та стратегій дає змогу агрохарчовим БНП та ланцюгам створення вартості функціонувати за планом, оскільки через такі ризики відбуваються зриви виробництва, постачання та переробки, зміни ціни на кінцевий товар через здорожчання енергетичних ресурсів. Кліматичні ризики можуть призвести до зменшення очікуваних врожаїв вирощеної продукції або взагалі його знищення, тому протидії цьому зможуть їх мінімізувати, як на прикладі агрохарчового БНП Cargill. Ризики, що стосуються енергетичних ресурсів можуть вплинути на термін постачання проміжного та кінцевого продукту через його нестачу, здорожчання ціни на кінцевий товар через

не врахування коливань цін на енергетичні ресурси. Тому обов'язковим має бути частиною стратігічної моделі комплекс антиризикових рішень щоб уникнути або мінімізувати наслідки виникнення кліматичних або енергетичних ризиків.

Висновки і результати дисертаційного дослідження, наведені в розділі 2, опубліковані у наукових статтях автора:

1. Alexandr Geiko. The Economic Provement of the Ukrainian Contribution to GVC/ Alexandr Geiko // Journal of global economy review № 8, 2018 Publication of the Department of Business Administration (Kozani, Greece). – 2018 – pp. 49-57

2. Alexandr Geiko. Agile Supply Chain Management in Agricultural Business / Denis Syromyatnikov Alexandr Geiko, Sattar Kuashbay, Aizharkyn Sadikbekova. // International Journal of Supply Chain Management (IJSCM). – 2020. – pp. 377–383. (SCOPUS)

3. Гейко О.Л. Аутсорсинг та офшоринг в глобальних ланцюгах створення вартості/ Гейко О.Л. // Журнал «Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство», випуск №Випуск 43/2022 (категорії «Б», Наказу МОН України від 2 липня 2020 року № 886). – 2022 – с.43-47.

РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПРАКТИКА МОДЕЛЕЙ ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ АГРО-ХАРЧОВИХ КОРПОРАЦІЙ

3.1 Місце українських фірм в глобальних ланцюжках створення вартості агро-харчової промисловості

В Україні зосереджено більшість чорноземів світу. На нашу країну припадає понад 20% орних земель Європи. Континентальний клімат і достатня кількість опадів (крім півдня України) дають змогу досягти високих урожаїв більшості сільськогосподарських культур.

Основними групами культур, які вирощуються в Україні, є зернові, зернобобові, картопля, цукрові буряки, соняшник та овочі. Найбільшу питому вагу у виробництві займає рослинництво.

Зерновий ринок України можна охарактеризувати як один із найбільш розвинутих сегментів національної економіки, що цілком логічно з огляду на зручне географічне розташування, сприятливий клімат і природні ресурси, а саме землю та чорнозем. Цей ринок має великий потенціал, перш за все, з точки зору обсягів експорту.

Загалом за 2021/2022 МР (липень-червень) Україна поставила на зовнішні ринки 47,2 млн тонн зерна, що на 11,3 млн тонн більше, ніж минулого сезону. Експорт пшениці в поточному маркетинговому році склав 18,7 млн тонн і 4,3 млн тонн соняшnikової олії, а частка кукурудзи склала 23,5 млн тонн [6].

В Україні виробляється набагато більше сільськогосподарської продукції, ніж потрібно для внутрішнього споживання. При виробництві зернових (пшениці, рису, кукурудзи, ячменю) на рівні 64,2 млн. тонн споживання становить трохи більше 25,5 млн. тонн. Наша країна є лідером з поставок соняшnikової олії та ячменю та входить до десятки найбільших виробників за експортом пшениці. Незважаючи на введення обмежень на постачання зерна за кордон, експортери стрімко нарощують його продаж [31].

Україна є світовим лідером у виробництві зернових та олійних культур, на неї припадає близько 4% світової торгівлі пшеницею, 3% світової торгівлі

кукурудзою та 7% світової торгівлі ячменем [29]. Країна має досить хороший потенціал для подальшого збільшення виробництва зерна. його експорту та частки в глобальних ланцюжках доданої вартості. Аналіз ГЛСВ за участі України будемо здійснювати стосовно діяльності у мирний невійськовий час.

Слід зазначити, що зерно, як і будь-який інший товар, перш ніж потрапити до кінцевого споживача, проходить низку перетворень і етапів, на яких його первісна вартість зростає за рахунок додаткових витрат, утворюючи ланцюжок поставок товарів. Виробники зерна, як початок ланцюга поставок товарів, не маючи власних каналів просування продукції на експорт з відповідною інфраструктурою, можуть продавати свою продукцію переробним підприємствам, тваринницьким підприємствам, посередникам, перепродувати зерно на переробку, на експорт або для інших цілей тощо [26]. Продемонстровано загальне виробництва зернових культур в Україні в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Виробництво зернових культур в Україні з 2011 по 2021 рік, млн. тон.

2011	38.35
2012	55.8
2013	45.29
2014 ²	62.3
2015 ²	64.14
2016 ²	60.66
2017	66.01
2018	61.05
2019	69.56
2020	75.72
2021	64.21

Джерело: [25].

Світовий банк розмістив Україну на 5 місце серед найбільших експортерів пшениці 2021р., що можна побачити у таблиці 3.2.

За даними Мінагрополітики, з початку 2021/22 року і станом на 20 грудня 2021 року Україна експортувала 29,4 млн. тонн зерна, що на 21,9% більше, ніж було поставлено на зовнішні ринки за аналогічний період минулого року (24,1

млн. тонн). У тому числі експорт пшениці склав 15,4 млн тонн при рекордній врожайності пшениці 33 млн тонн (+26% до попереднього року) [143].

Таблиця 3.2.

Топ експортерів та імпортерів пшениці по країнах.

Місце	Країна	Експорт пшениці в 2021/2022, (в млн. тон)	Країна	Імпорт пшениці в 2021/2022, (в млн. тон)
1	Росія	33,0	Індонезія	11,2
2	ЄС	31,0	Єгипет	11,0
3	Австралія	27,5	Туреччина	10,25
4	США	21,9	Китай	9,5
5	Україна	19,0	Алжир	8,4

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Для кращого розуміння сильних та слабких сторін доцільно провести SWOT аналіз агрохарчової індустрії України та на його основі розробити структурно-логічну схему розвитку даного сектору промисловості у сучасних умовах зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на певну галузь або компанію. Розшифруємо, що означає SWOT - Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

Для кращого розуміння на рисунку 3.1. внесемо всі критерії агрохарчової індустрії України за 4 таблицями SWOT аналізу. SWOT-аналіз агрохарчової індустрії України допомагає виділити ключові позитивні та негативні аспекти галузі. Для розвитку та зміцнення індустрії важливо використовувати сильні сторони, відповідно реагувати на слабкі сторони, використовувати можливості та знаходити способи зменшення загроз.

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Природні ресурси Аграрний потенціал Експорт сільськогосподарської продукції Зростаючий попит	Низька ефективність виробництва Застаріла інфраструктура Залежність від погодніх умов Низький рівень технологічної інтеграції
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Зростання експорту Розвиток органічного виробництва Технологічний розвиток Диверсифікація продукції	Світова конкуренція Погодні ризики Зміни в законодавстві Екологічні проблеми

Рис.3.1. SWOT аналіз агрохарчової індустрії України.

Джерело: Розроблено автором.

Зазначивши такі сильні та слабкі сторони слід пояснити чому ми обрали для аналізу саме їх.

Strengths (Сильні сторони):

1. Природні ресурси: Україна має великі площі родючих ґрунтів, сприятливий клімат та доступ до водних ресурсів, що робить її сприятливою для сільськогосподарської діяльності.

2. Аграрний потенціал: Значна частина населення займається сільським господарством, що дозволяє виробляти різноманітні сільськогосподарські продукти для внутрішнього споживання та експорту.

3. Експорт сільськогосподарської продукції: Україна є однією з провідних країн-експортерів сільськогосподарської продукції, такої як зерно, олійні насіння, м'ясо, а також продукція харчової переробки.

4. Зростаючий попит: Світовий попит на здорову та якісну харчову продукцію зростає, що створює можливості для розвитку аграрної галузі.

Weaknesses (Слабкі сторони):

1. Низька ефективність виробництва: Деякі сільськогосподарські підприємства в Україні стикаються з проблемами недостатньої механізації, застарілої техніки та низької продуктивності.

2. Застаріла інфраструктура: Брак інвестицій у сучасну інфраструктуру сільськогосподарської галузі може обмежувати можливості розвитку та збільшення продуктивності.

3. Залежність від погодних умов: Нестабільні погодні умови можуть негативно впливати на врожайність та виробництво.

4. Низький рівень технологічної інтеграції: Деякі сегменти харчової індустрії можуть відставати від сучасних технологій та інновацій.

Opportunities (Можливості):

1. Зростання експорту: Постійний зростання світового попиту на продукцію харчової переробки створює можливості для розширення експорту.

2. Розвиток органічного виробництва: Зростаючий попит на органічні продукти може сприяти розвитку цього напрямку в сільському господарстві.

3. Технологічний розвиток: Впровадження сучасних технологій, таких як сільськогосподарські роботи, інтернет речей та штучний інтелект, може покращити ефективність виробництва.

4. Диверсифікація продукції: Вирощування нових видів культур або впровадження нових напрямків харчової переробки може розширити асортимент продукції.

Threats (Загрози):

1. Світова конкуренція: Світовий ринок сільськогосподарської продукції дуже конкурентний, що може вплинути на ціни та експорт.

2. Погодні ризики: Нестабільні погодні умови, такі як посухи або зливи, можуть негативно вплинути на врожайність.

3. Зміни в законодавстві: Зміни у внутрішньому або зовнішньому законодавстві можуть вплинути на регулювання торгівлі, якість продукції, вимоги до безпеки та екологічні стандарти.

4. Екологічні проблеми: Надмірне використання хімічних добрив та пестицидів може спричиняти проблеми забруднення ґрунту і водних ресурсів, а також негативний вплив на здоров'я споживачів.

Зазначивши усі сили та слабкості та продемонструвавши, можемо розробити структурно-логічну схему розвитку даного сектору промисловості у сучасних умовах зовнішнього середовища, що зображено на рисунку 3.2.

Сьогодні	Взаємний вплив										Майбутнє
	Можливості					Загрозливі проблеми					
Сильні сторони	1	2	3	4		1	2	3	4		Можливості
S1	+	+	+	+		+	0	0	0	+5	Q1
S2	+	+	+	+		+	+	0	0	+6	Q2
S3	0	+	0	+		+	+	0	0	+4	Q3
S4	0	+	+	+		+	0	+	0	+5	Q4
Слабкі сторони											Проблеми та ризики
W1	-	0	0	-		-	0	-	-	-5	T1
W2	-	0	0	0		-	0	0	-	-3	T2
W3	-	-	0	0		0	-	0	-	-4	T3
W4	-	0	0	0		-	-	0	-	-4	T4
	-2	+3	+3	+3		+1	0	0	-4	+4	

Рис.3.2. Матриця SWOT-аналізу.

Джерело: Розроблено автором.

Отже, при аналізі та розробці матриці SWOT-аналізу ми отримали результат позитивний +4, що свідчить про актуальність та перспективність агрохарчової індустрії в даний момент. Також ми виокремили проблеми та слабкі сторони та можемо зробити висновок яким чином сильні сторони та можливості зможуть їх подолати для подальшого розвитку. Проаналізувавши інформацію можна представити наступні стратегії, які необхідно впроваджувати Україні в агрохарчовій індустрії для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності.

«Сильні сторони + можливості»:

Використання природних ресурсів та збільшення експортної агрохарчової продукції через великий світовий попит на неї.

Розвиток та нарощування об'ємів органічного виробництва через зростаючий попит на здорову та екологічно чисту продукцію.

Діджиталізація та автоматизація агрохарчових процесів виробництва задля збільшення експортних об'ємів продукції.

«Слабкі сторони + можливості»:

Покращення рівня технологічної інтеграції в переробній галузі агрохарчової індустрії з метою можливості збільшення присутності на іноземних ринках задля задоволення світового попиту на продукцію.

Брак інвестицій у застарілу інфраструктуру сільського господарства можна компенсувати опанування органічного виробництва, що привабить інвесторів через популіризацію цього напрямку на світовому ринку агрохарчових продуктів.

Сільськогосподарські роботи, інтернет речей та штучний інтелект, можуть покращити ефективність виробництва та покращать рівень технологічної інтеграції.

«Сильні сторони проти загроз»:

Потужний аграрний потенціал має бути захищеним на законодавчому рівні з боку держави від ризиків змін норм законодавства задля успішного та стрімкого розвитку та сприятливого клімату для інвестування.

Задля подальшого забезпечення світового попиту на агрохарчову продукцію мають бути розроблені антиризикові механізми стосовно несприятливим погоднім умовам. Наприклад: для подолання посухи можуть впроваджуватися системи поливу агропродукції.

Для того щоб подолати ризики високої конкуренції на ринках експорту агрохарчової продукції потрібно налагоджувати нові співдружні відносини з країнами, які є потенційними імпортерами нашої продукції.

«Слабкі сторони + загрози», «кризове поле»:

Проведення підвищення рівня розвитку учасників агрохарчового ринку на регулярній основі на законодавчому рівні для того щоб агровиробники та переробні галузі відповідали міжнародним заркам якості, що зменшить вплив

законодавчого ризику та підвищить технологічну складову виробництва, що мінімізую вплив ризику кліматичних умов.

Підвищення технологічного та іноваційного рівня агровиробництва та переробної сфери для того щоб відповідати рівням якості іноземних конкурентів та мати рівні умови для участі в конкуренції на міжнародних ринках.

Продукція українського агропромислового комплексу експортується до 190 країн світу, при цьому основна частина експортованого зерна розподіляється між 20 країнами.

Лідером з імпорту українських зернових є Китай, у минулому році ця країна закупила зернових на суму 2,6 млн. дол. США, збільшивши закупівлю зерна майже у 5 разів. Друге місце посідає Єгипет з показником 1,386 млн. дол. США, а третє – Туреччина (918 млн. дол. США).

Україна продовжує співпрацювати з традиційними партнерами, такими як Єгипет, Китай, Індонезія, але також активно працює над просуванням та збільшенням частки вітчизняної продукції на нових ринках. Наприклад, за підсумками 2021 року Іран та Пакистан витіснили Корею та Бангладеш у ТОП-10 найбільших покупців українського зерна [17].

У 2021 році найбільший приріст зернових культур, а саме в 11,5 рази припав на Туреччину. Якщо у 2020 році об'єм імпортованого зерна становив 81 тис. тонн, у 2021 році становить 926,4 тис. тонн. При цьому найбільше скорочення експорту зернових було з Саудівською Аравією. У 2021 році Саудівською Аравією було закуплено 372,8 тис. тонн, що на 52% менше за минулий рік - 774,9 тис. тонн. Також спостерігається значне скорочення експорту у Республіку Корею: у 2021 році було експортовано 437 тис. тонн зернових культур, що на 67% менше порівняно з минулим роком [13].

Серед основних торгових партнерів української пшениці є Туреччина. З 2005 року Турецька Республіка є лідером з експорту борошна, займаючи перше-друге місце за обсягами поставок більш ніж в 100 країн. Основними імпортерами турецького борошна є Ірак і Близький Схід та Африка. Щоб зберегти таку високу позицію, Туреччина має бути імпортером пшениці.

Більшість пшениці, вирощеної в Туреччині, має низький вміст білка. Тому турецькі компанії закупають високобілкові крупи в Росії та Україні, іноді в країнах ЄС. Потім імпортна пшениця змішується з пшеницею власного виробництва і реекспортується в країни Близького Сходу або переробляється, після чого готове борошно постачається за кордон. Обсяги закупівлі зерна Туреччиною коливаються залежно від обсягів внутрішнього виробництва, якості власної пшениці, рівня цін, потреб кінцевих споживачів.

Митний податок у Туреччині у розмірі 130 відсотків, який стягується з шести продуктів, імпортованих з Росії, зокрема пшениці, спрямував турецьких імпортерів до тимчасових рішень, що ведуть їх на інші ринки. Крім того, імпортери пшениці тимчасово заповняють прогалину, спричинену митним податком, який унеможлиблює імпорт пшениці з Росії, звернувшись до українського ринку [197]. Продемонстровано ГЛСВ України, Туреччини, Африки в таблиці 3.3.

Таким чином, за наведеними вище статистичними даними проводиться економічний аналіз взаємозв'язку між українським експортом пшениці до Туреччини та експортом борошна з Туреччини до Африки – ми збираємося знайти кореляційні зв'язки та визначити за цим участь українського виробництва пшениці в глобальних ланцюжках вартості через турецький експорт борошна.

Щоб проаналізувати та вивчити зв'язок між експортом української пшениці та експортом турецького борошна, ми звернемося до графічного та емпіричного аналізу, заснованого на кореляційному та регресійному аналізі.

Таблиця 3.3.

Взаємовідносини України, Туреччини та Африки в ГЛСВ (тис. дол. США).

	Експорт України до Туреччини (пшениця)	Загальний експорт України (пшениця)	Загальний імпорт Туреччини (пшениця)	Експорт Туреччини до Африки (борошно)
2009	202564	1778021	901858	236559
2010	200680	906420	655044	206947
2011	477038	1070292	1623089	440482
2012	158423	2330541	1125977	478170
2013	129866	1891519	1190125	478275
2014	204984	2290754	1560171	462313
2015	219208	2238182	1103420	895092
2016	33291	2717474	892409	1150256
2017	597390	2759757	1043327	942406
2018	237374	3004359	1289234	777929
2019	1170359	3658402	2303139	693903
2020	1009699	3595472	2334510	731930
2021	1547376	4722745	2692623	792030

Джерело: розроблено автором на основі [111].

Наш аналіз включає такі кроки:

- 1) встановити причинно-наслідкові зв'язки між досліджуваними ознаками (виявлення та відбір факторів, у тому числі тих, які найбільше впливають на показник);
- 2) побудова графічної моделі для відображення зв'язку;
- 3) формування кореляційної та регресійної моделей (аналіз інформаційного забезпечення, вибір типу та форми спілкування, складання моделі);

4) визначення кореляційних характеристик;

5) статистична оцінка параметрів зв'язку (економічна інтерпретація, оцінка значущості коефіцієнтів кореляції).

Для цього в якості бази для нашого дослідження ми використовуємо дані економічної статистики Міжнародної статистики торгівлі, що висвітлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Загальний експорт пшениці та борошна (тис.дол. США) в 2009 – 2021 р.

	Український експорт пшениці до Туреччини	Експорт борошна з Туреччини до Африки		Український експорт пшениці до Туреччини	Експорт борошна з Туреччини до Африки
2009	202564	236559	2016	33291	1150256
2010	200680	206947	2017	597390	942406
2011	477038	440482	2018	237374	777929
2012	158423	478170	2019	1170359	693903
2013	129866	478275	2020	1009699	731930
2014	204984	462313	2021	1547376	792030
2015	219208	895092			

Джерело: Розроблено автором на основі [111].

Графік може допомогти візуально сприйняти цифри в таблиці вище. Основною метою цього є дати перше коротке розуміння взаємозв'язку між українським експортом пшениці до Туреччини та турецьким експортом борошна до Африки у період з 2009 по 2021 рік. Результат продемонстровано на рисунку 3.3.

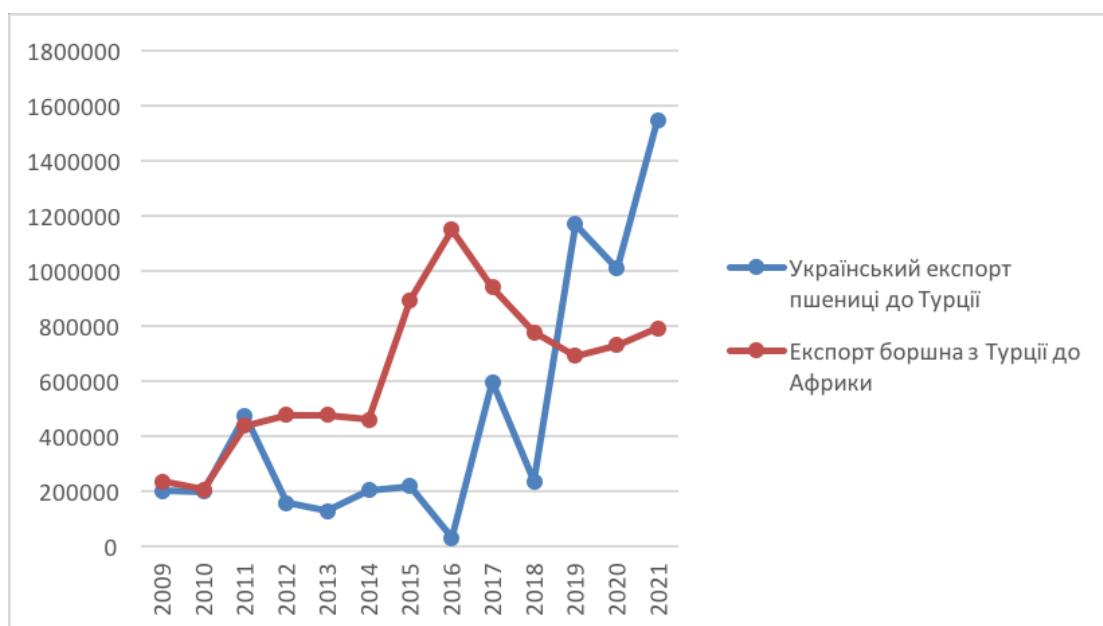


Рис. 3.3. Загальний експорт пшениці та борошна у 2009 – 2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [111].

На графіку видно, що незважаючи на те, що обидві змінні рухаються в одному тренді, курс значно відрізняється, що може означати, що український експорт пшениці до Туреччини не є основним фактором експорту борошна з Туреччини до Африки. Але при розгляді ми бачимо, що період 2009-2011 років дуже співвідноситься, як і 2013-2014 роки.

Для подальшого глибшого вивчення звернемося до емпіричного аналізу на основі кореляційно-регресійної моделі. Кореляційний і регресійний аналіз пов'язані в тому сенсі, що обидва стосуються зв'язків між змінними. Коефіцієнт кореляції є мірою лінійного зв'язку між двома змінними. Регресійний аналіз передбачає виявлення зв'язку між залежною змінною та однією або кількома незалежними змінними. Висувається гіпотеза про модель зв'язку, а оцінки значень параметрів використовуються для розробки оцінюваного рівняння регресії. Потім використовуються різні тести, щоб визначити, чи модель є задовільною. Якщо модель вважається задовільною, оцінене рівняння регресії може бути використано для прогнозування значення залежної змінної за заданих значень для незалежних змінних.

Експорт борошна з Туреччини до Африки в нашому дослідженні є залежною змінною (Y), тоді як експорт пшениці з України до Туреччини є незалежною змінною (X).

У результаті аналізу були вивчені п'ять найважливіших коефіцієнтів регресії: коефіцієнт кореляції (R), коефіцієнт детермінації (R²), скоригований коефіцієнт детермінації, стандартна помилка, коефіцієнт важливості F.

Характеристики кожного коефіцієнта наведені нижче:

1. Коефіцієнт кореляції (множинне R) показує лінійний зв'язок між двома змінними, вимірними в діапазоні від -1 до 1, чим ближче кореляція до +1, тим сильнішим є позитивний зв'язок між залежною та незалежною змінними і навпаки. Нульова кореляція означає відсутність лінійного зв'язку між змінними.

2. Коефіцієнт детермінації (R²) показує, у скількох випадках мінливість Y (у даному випадку обсягу спожитої енергії) можна пояснити надходженням ПШ. Вищий коефіцієнт варіації пояснюється тим, що більш значимим є рівняння регресії.

3. Скоригований R² (скоригований коефіцієнт детермінації) вказує на вплив коригувань R-квадрата на коефіцієнт детермінації. Недоліком R-квадрату є те, що він збільшується, коли ви додаєте нові змінні (хоча це не обов'язково означає покращення якості регресійної моделі), тоді як нормалізований R-квадрат можна зменшити за допомогою введення нових змінних моделі, які не мають значний вплив на залежну змінну. Коли скоригований R-квадрат мало відрізняється від коефіцієнта детермінації, можна зробити висновок про хорошу якість моделі.

4. Стандартна помилка - міра розкиду залежної змінної навколо лінії регресії. Чим менше похибка, тим краще якість моделі.

5. Коефіцієнт значущості F перевіряє, чи відповідає модель (регресія) експериментальним даним і чи достатньо включеної в рівняння незалежної змінної. Коефіцієнт значущості F менше 0,01, це означає, що результат високозначний. Якщо F знаходиться в межах від 0,01 до 0,05 - значний результат. Якщо коефіцієнт більше 0,05, результат неважливий.

Для попереднього визначення напрямку та сили зв'язку між залежною змінною та факторами моделі ми використали можливості кореляційного аналізу, вбудовані в аналіз даних у Microsoft Excel.

Регресійний аналіз та аналіз статистичних показників дав змогу визначити силу впливу характеристик «Експорт пшениці України до Туреччини → Експорт борошна Туреччини до Африки». Для цього ми побудували фігуру 3.4. з лінією тренду.

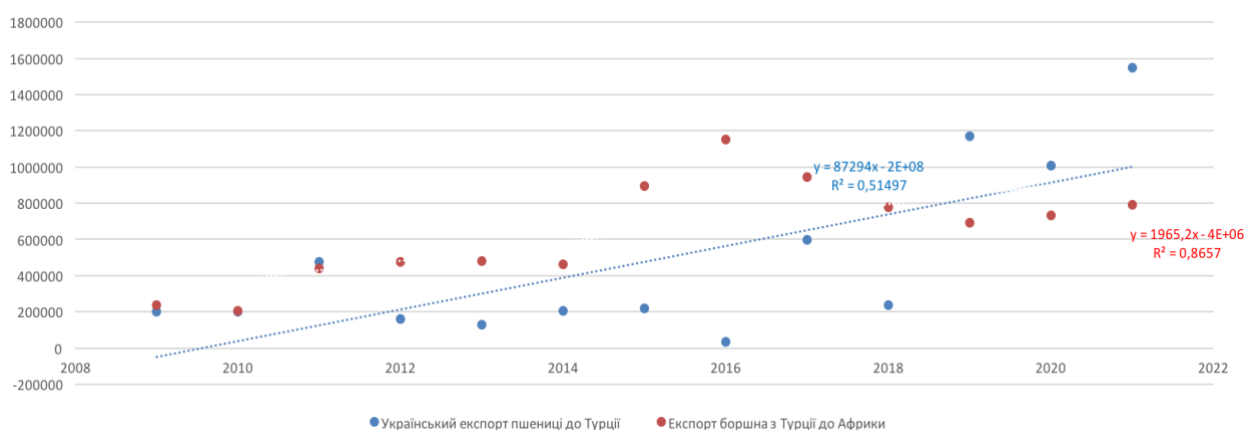


Рис. 3.4. Кореляція між експортом з Туреччини до Африки та експортом пшениці з України до Туреччини в 2009-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.5.

Наведені вище дані вказують на те, що існує сильний, але не вирішальний зв'язок експорту борошна з Туреччини до Африки та українським експортом пшениці до Туреччини у 2009-2021 роках. Іншими словами, існує ступінь зв'язку між цими двома параметрами, якщо обсяг експорту української пшениці до Туреччини збільшиться, обсяг експорту борошна з Туреччини до Африки також збільшиться. Кореляційна модель показує ступінь статистичного зв'язку, $R=0,813249$, за «Шкалою Чаддока» (табл. 3.5) характеризує нашу залежність як високу ($r = 0,813249$ і належить до інтервалу $[0,7 - 0,9]$).

Таблиця 3.5.

Шкала Чеддока

Коефіцієнт детермінації	Характеристика якості
1,00	Функціональне з'єднання
0,90—0,99	Дуже висока
0,70—0,89	Висока
0,50—0,69	Визначний
0,30—0,49	Помірний
0,10—0,29	Слабкий
0,00	Немає зв'язку

Джерело: [30].

Результат подальшого регресійного аналізу, виконаного за допомогою функції «регресія» в Microsoft Excel, наведено в таблицях 3.6.

Крім відображення щільності, коефіцієнт кореляції відіграє ще одну важливу роль - через коефіцієнт детермінації (D) він описує варіацію залежної змінної, яка пояснюється незалежними змінними. У нашому випадку $D = 0,813249$, тобто 81,32% варіації кінцевого турецького експорту пояснюється незалежною змінною українського експорту, тоді як решта є іншими факторами.

Окремо хочеться звернути увагу на показник значимості F. У нашому дослідженні ми отримали значення $F = 0,0000018147$, такий результат є значимим. Іншими словами, модель відповідає експериментальним даним, що входять до рівняння незалежної змінної.

З таблиці 3.5 ми також отримали коефіцієнти, які можуть допомогти нам побудувати лінію регресії. У нашому випадку лінія регресії:

$Y = \text{Загальне кінцеве споживання електроенергії} = 9224,807 + 0,474415 * \text{Український експорт}$

Таблиця 3.6.

Регресивні результати

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,901803
R Square (D)	0,813249
Adjusted R Square	0,799909
Standard Error	4498,148
Observations	13

Dispersion analysis					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	1	1233546458	1233546458	60,96604	0,0000018147
Residual	12	283266744	20233338,86		
Total	13	1516813202			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard error</i>	<i>t-statistics</i>	<i>P-values</i>
Intercept	9224,807	1807,19512	5,10448845	0,00016
FDI	0,474415	0,060759518	7,808075028	1,81E-06

	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	5348,758581	13100,85	5348,759	13100,85
FDI	0,344098669	0,604731	0,344099	0,604731

Джерело: прораховано автором на основі Таблиці 3.4.

Результати кореляційного аналізу вказують на наявність сильного, але не вирішального статистичного зв'язку між експортом української пшениці до Туреччини та збільшенням експорту турецького борошна до Африки. Однак

майте на увазі, що цей аналіз не стосується причинно-наслідкових зв'язків між цими двома показниками.

Більше того, якщо взяти більший час затримки та збільшити кількість детермінантів, які впливають на турецький експорт борошна до Африки, який представлений експортом української пшениці до Туреччини в нашій моделі, іноді ми можемо побачити негативний коефіцієнт кореляції. Період негативного співвідношення між експортом турецького борошна до Африки та експортом української пшениці до Туреччини можна пояснити фактами, описаними нижче.

Аналітики повідомляють, що турецькі компанії збільшують імпорт українського зерна. З 2020/21 маркетингового року Туреччина закупила 1,5 млн. тонн українського зерна, що на 54% більше, ніж за аналогічний період минулого сезону. Ці цифри означають, що Україна починає займати частку турецького ринку замість Росії.

Виходячи з емпіричних висновків дисертації, ми не можемо заперечувати той факт, що внесок українського експорту пшениці в експорт турецького борошна оцінюється як позитивний з точки зору ГЛСВ. І таким чином, ми доводимо вклад українського аграрного сектору в глобальні ланцюжки створення вартості.

Висновки щодо доцільності переробки в Україні

Але все ж більшість українського аграрного сектору прив'язана до сировини без подальшої переробки. Ми продаємо багато зерна, а інші країни переробляють власну та куплену сировину, отримуючи продукцію з високою доданою вартістю.

Показовим прикладом може бути Туреччина. Будучи великим імпортером української сої та сирової олії, наприклад, у 2021 році ця країна експортувала понад 600 тис. тонн рафінованої олії та 34(280) тис. тонн соєвої олії. Туреччина також є великим імпортером пшениці (близько 8 мільйонів тонн на рік) і в той же час країна є найбільшим у світі експортером борошна (близько 25% світової торгівлі).

Фактично, екпортуючи сировину, ми втрачаємо додану вартість. Наприклад, переробка тонни пшениці на борошно створює близько 50 доларів доданої вартості, тонни сої – 100 доларів. Таким чином, переробка восьми

мільйонів тонн пшениці та двох мільйонів тонн сої з подальшим експортом продукції створила б близько 600 мільйонів доларів доданої вартості, що становить майже 0,3% ВВП України у 2016 році.

Глибока переробка зерна на клейковину, цукрові сиропи, амінокислоти та органічні кислоти створює до 300 доларів доданої вартості на тону зерна. Глибока переробка сої на білкові продукти становить близько 600 доларів за тону соєвих бобів. Тобто глибока переробка 1 млн тонн зерна та 1 млн тонн бобів створює до 900 млн доларів, що дорівнює майже 0,5% ВВП України. Отже, експортуючи величезні обсяги зерна по всьому світу, Україна імпортує значні обсяги продуктів глибокої переробки зерна, такі як лізин і лимонна кислота. Таким чином, він виступає як частина глобального ланцюжка доданої вартості та як клієнт одночасно.

Слідуючи лінії втрачених можливостей завдяки технологіям глибокої переробки зерна, варто також згадати, що таку незамінну амінокислоту як лізин отримують шляхом глибокої переробки зерна за допомогою біотехнологій. Використовується в тваринництві, особливо в птахівництві, для забезпечення швидкого і стійкого росту тварин і птиці. Слід зазначити, що щорічно Україна імпортує близько 12-15 тисяч тонн лізину на суму 17-25 мільйонів доларів. Наступним незамінним продуктом харчової промисловості є лимонна кислота, яка використовується у виробництві напоїв, желе, карамелі і входить до складу деяких косметичних засобів. Річний імпорт в Україну цього продукту сягає близько 8-10 тис. тонн на суму 7-9 млн доларів. А як ви вважаєте, хто є основним постачальником лізину та лимонної кислоти в Україну – це Китай, який імпортує зерно з України у значних обсягах. Тобто ми поставляємо зерно в Китай, там виробляють лізин і лимонну кислоту, які потім імпортуються в Україну. Основна додана вартість у цьому випадку формується в Китаї, а ми лише незначний елемент у цьому глобальному ланцюжку доданої вартості.

Зазначимо, що донедавна в Україні виробляли кормовий лізин («Стальролбіотех») і лимонну кислоту (Смілянський цукровий завод), але обидва

заводи збанкрутували. Цукровий завод постраждав від демпінгового імпорту з Китаю та відсутності реакції та певної підтримки відповідних державних органів.

Говорячи про український експорт сільськогосподарської продукції в 2010-2021 роках, слід зазначити, що суттєво зросла частка основної сільськогосподарської продукції в 3,7 раз насамперед зерна та сої. Це ще раз свідчить про посилення спеціалізації України як постачальника сировини, а не продуктів харчування чи харчових інгредієнтів.

Тож участь українських компаній у ГЛСВ також примітна з точки зору імпорту, що є потрібним для сільськогосподарського бізнесу. Якщо говорити про добрива, то варто сказати, що за попередній рік їх імпорт зріс як у натуральному, так і в грошовому вираженні. За 9 місяців 2021 року імпорт добрив у натуральному вираженні зріс на 68%. Це пов'язано зі скороченням виробництва добрив вітчизняними виробниками, оскільки в останні роки динаміка виробництва добрив в Україні демонструє спад. В основному фермери імпортують добрива з Росії та Білорусі – вони дешевші за європейські [1].

Обсяг імпорту засобів захисту рослин, за інформацією компанії «ПроАгро», за дев'ять місяців 2021 року зріс у натуральному вираженні на 32% порівняно з відповідним періодом 2020 року, де найбільший попит на гербіциди та фунгіциди.

Ми вирощуємо зернові та одночасно імпортуємо насіння зернових та олійних культур. Так, у 2020/21 МР імпорт насіння зернових та олійних культур в Україну склав майже 54 тис. тонн на суму 307 млн дол. Обсяг імпорту насіння за дев'ять місяців 2021 року порівняно з відповідним періодом 2020 року зріс на 36% у грошовому вираженні та на 41% – у натуральному.

Значну частину українського імпорту займає також техніка, необхідна для ведення аграрного бізнесу. Також у 2021 році зріс обсяг імпорту сільгосптехніки, де за 9 місяців 2016 року імпорт сільгосптехніки зріс у грошовому вираженні більш ніж у 2 рази порівняно з відповідним періодом 2020 року, у тому числі на 413 млн дол. Україна.

Серед іноземних постачальників лідером залишається американська компанія John Deere, яка займає близько чверті ринку сільськогосподарської техніки в Україні. Понад 70% вживаних тракторів минулого року було вироблено компанією John Deere. Третину ринку імпортової сільгосптехніки займають бренди CNH (Case IH, New Holland), серед дистриб'юторів яких такі компанії, як ДК «Техноторг», «Агротех», «Політехніка» та інші.

Таким чином, незважаючи на те, що український зерновий ринок можна охарактеризувати як один із найрозвиненіших сегментів національної економіки, ми спостерігаємо негативні тенденції розвитку аграрного сектору України, передусім посилення спеціалізації на вирощуванні та експорті зерна, зростання імпортозалежності в матеріально-технічному забезпеченні.

За моделі, коли агрохолдинги за експортними контрактами на зерно отримують кредити на придбання іноземного обладнання та матеріально-технічних ресурсів, основна додана вартість формується за межами нашої держави. Це не дозволяє повною мірою реалізувати синергію природної ренти (сприятливих агрокліматичних умов) в Україні та зростання світового попиту на продукти харчування.

Відіграючи провідну роль у світовому експорті зерна, Україна відіграє серйозну роль у глобальних ланцюжках створення вартості сільськогосподарської продукції, продуктів харчування та продуктів подальшої переробки (таких як глютен, цукрові сиропи, амінокислоти та органічні кислоти тощо). Але замість того, щоб нарощувати власні потужності для подальшого використання наявних можливостей, подарованих природою родючими землями та сприятливим кліматом, Україна, маючи короткостроковий погляд, безглуздо втрачає можливі шанси та можливості.

Якщо підсумувати, то на ринку зерна у нас цікава ситуація. Україна, будучи одним із основних постачальників пшениці, кукурудзи та ячменю в усьому світі, з одного боку, продовжує нарощувати обсяги експорту та географічне охоплення, беручи велику й значну участь у глобальних ланцюжках доданої вартості, а з іншого боку, все більше і більше сільськогосподарської

продукції, в основному зерна, експортується, ніж переробляється в Україні. Таким чином, загалом можна охарактеризувати роль України в ГЛВС як сировинного приладку.

Якщо більшість аграрних компаній розглядають зерно як суцільно експортний продукт, все ще існують великі бізнес-холдинги, які розвивають зерновий сектор через призму зростання виробництва та можливості самостійного виходу на світові ринки. Вони розвивають логістичні структури, будують власні потужності для прийому та зберігання зерна, створюють власні транспортні компанії та роблять серйозні інвестиції в технології та стратегічні проекти, в основному це стосується таких великих агрохолдингів, як «Кернел» і «НІБУЛОН».

3.2 Аутсорсинг БНП з українськими партнерами

На даний момент в Україні представлено багато філій світових агрохарчових БНП. З моменту відкриття філій та налагодження місцевого виробництва майже вся сировинна продукція поставлялася не українськими компаніями, оскільки локальний ринок не був пристосований до високих вимог компаній. Така компанія, як Nestle поставляла сировинну продукцію зі своїх філій за кордоном, а McDonalds закуповув основну кількість сировинної продукції через субконтракти у Cargill. Компанія Danon з відкриттям своїх філій почала плідно співпрацювати з місцевими фермерами, надаючи високоякісне обладнання, племінних корів та навчання персоналу аутсорсерів високоякісним стандартам європейського зразка.

Для розуміння початку становлення субконтрактних відносин між іноземними БНП та місцевими екстернальними партнерами слід розглянути теоретичне підґрунтя, яке сприяло започаткуванню та розвитку таких відносин. Нам слід виокремити певні етапи такої співпраці. Розділимо даний процес на 3 етапи: 1 етап – започаткування контрактних відносин, 2 етап – сучасний стан агрохарчового ринку субконтрактних взаємозв'язків, 3 етап – майбутній розвиток взаємовідносин між БНП та екстернальними партнерами. На 1 етапі на ринку

аутсорсерів України була не значна кількість партнерів, які могли б постачати сировинну продукції тієї якості, яку потребували на той час БНП, тому майже вся продукція сировинного характеру імпортувалася та створювався кінцевий продукт на території нашої країни. Причини здійснення ПШ іноземними БНП були ключові аспекти теорії транзакційних витрат. Спершу компанії відкривали свої представництва та постачали свою продукцію, оскільки споживчий ринок є дуже великим та компанії змогли отримати великі прибутки від продажу своїх товарів на теренах України. Зрозумівши, що ринок потребує продукції, яку компанія виробляє, вони перейшли до наступного етапу, тобто відкриття виробничих філій їх товарів. Теорія транзакційних витрат показує нам, що для зменшення тарифних бар'єрів, логістичних затрат потрібно здійснювати ПШ задля розширення впливу на ринок, тобто створення нової гілки мережі, як це трактується мережевої теорії. Наступні теорії також посприяли даному рішення, хоча вони також відносяться до 2 етапу розвитку: теорія абсолютних переваг, ресурсна теорія. На даному етапі БНП розмістили своє виробництво в нашій країні, але через низький рівень сировинних товарів місцевого ринку мусили імпортувати проміжну продукцію. Під час переходу від 1го до 2го етапу становлення відносин відбулося 2 процеси. Перший процес – міжнародні компанії запровадили програми розвитку субконтракторів (місцевих фермерів та переробників) для підвищення їх рівня створення проміжної продукції, даний процес ми можемо охарактеризувати, як процесом передачі знань субконтракторам. Теорії ГЛСВ аналізує типи взаємозв'язків між партнерами і сутність контролю при екстерналізації, тобто в нашому випадку субконтрактори отримували знання та технології щоб в подальшому під пильним контролем БНП надавати високоякісну сировинну продукцію для подальшої переробки та створенню товару для кінцевого споживача. 2 етап характеризується тим, що вже є ряд багатонаціональних підприємств, які успішно впровадили свої програми розвитку мали та середніх підприємств та скоротили імпорт сировинних товарів від 80% до 20% проміжної продукції. Даний процес ми можемо охарактеризувати такими теоріями, як ресурсна теорія – на першому етапі це було залучення

робочої сили до виробничих ланок, а на даному етапі – залучення субконтракторів з високоякісною продукцією, яка на місцевому ринку дає зменшення затратної частини та доповнює теорію транзакційних витрат тим, що зменшуються витрати на логістику та бар'єрні тарифи.

Отже, аналізуючи перші 2 етапи, тобто започаткування та сучасний етап контрактних відносин між екстернальними партнерами та БНП, можна зрозуміти, що оцінка їх розвитку на 3 етапі буде на рівні переходу сировинних постачальників до більш високотехнологічних процесів та таких, що потребують більшої кваліфікації та знань. Тобто ринок субконтрактних відносин матиме новий етап розвитку. На даному етапі процеси якими займаються субконтрактори будуть передані новим учасникам, а ті субконтрактори, які вже тривалий час тісно співпрацюють з БНП отримають наступну передачу знань та технологі та займатимуться наступним етапом створення доданої вартості продукції, тобто стануть більш важливими та отримуватимуть більший прибуток, оскільки займатимуться переробкою та створенням доданої вартості на базисі свого виробництва, що є дуже позитивним та створюватиме умови для подальшого переходу малого та середнього бізнесу від сировинних субконтракторів до тих, хто займетиметься створенням доданої вартості або переробки сировини і в подальшому масований перехід таких підприємств дасть змогу не тільки заробити більше субконтракторам, а й спричинить масовий перехід до повного циклу створення товарів, тобто повної переробки сировинної продукції в Україні та дасть змогу розвивати економіку з більшими темпами, що спричинить перехід від статусу сировинного постачальника до виробника всіх ланок доданої вартості.

Розглянемо сучасний етап залучення екстернальних партнерів до агрохарчових БНП на прикладі конкретних компаній.

Агрохарчове БНП Nestle – найбільша у світі компанія із виробництва продуктів харчування та напоїв, представлена у 191 країні. Річний обсяг продажів Nestlé у світі сягнув у 2021 році 95,2 млрд. доларів, що є більшим ніж у попередньому 2020 році (89.9 млрд. дол.). Штаб-квартира Nestlé розташована у швейцарському місті Веве, заснована 1866 році. Nestle належать 448 фабрик і

промислових підприємств в більш ніж 83 країнах світу. У Групі компаній працюють 276 тис. чоловік, що зросло порівняно з попереднім періодом (273 тис. працівників). Компанія займає 28 місце у списку Fortune 500 у 2021 році. [153, 36].

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики „Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного „солодкого» бренду України. З цього моменту бізнес Nestlé в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність, використовуючи 70% сировини – з місцевих джерел. Nestlé максимально працює на внутрішній ринок у кожній країні, де присутня. Тому продукція львівської фабрики поширюється насамперед в Україні. У той же час, місцеві солодощі повністю покривають Молдову, є основним виробником шоколадних плиток для Nestlé в Угорщині. Львівські цукерки Nesquik продають у Польщу та балтійські країни, до Бразилії.

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню „націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ „Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S.A. купує 100% акцій підприємства „Волиньхолдінг» (ТМ „Торчин»), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 році „Нестле Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ „Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ „Мівіна» [37].

Поряд з придбанням ТОВ „Техноком», найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – в 2011 році створено „Об'єднаний бізнес-сервіс-центр Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe)», що є одним із п'яти сервісних центрів Nestlé

у світі та надає послуги по підтримці підрозділів компанії Nestlé [37]. Львівський центр, де працює близько 1300 фахівців, здійснює операції у сфері фінансів, управління персоналом та в інших галузях для підприємств Nestlé на понад 30 ринках Східної та Західної Європи, та Америки [35]. Структура компанії представлена на рисунку 3.5.

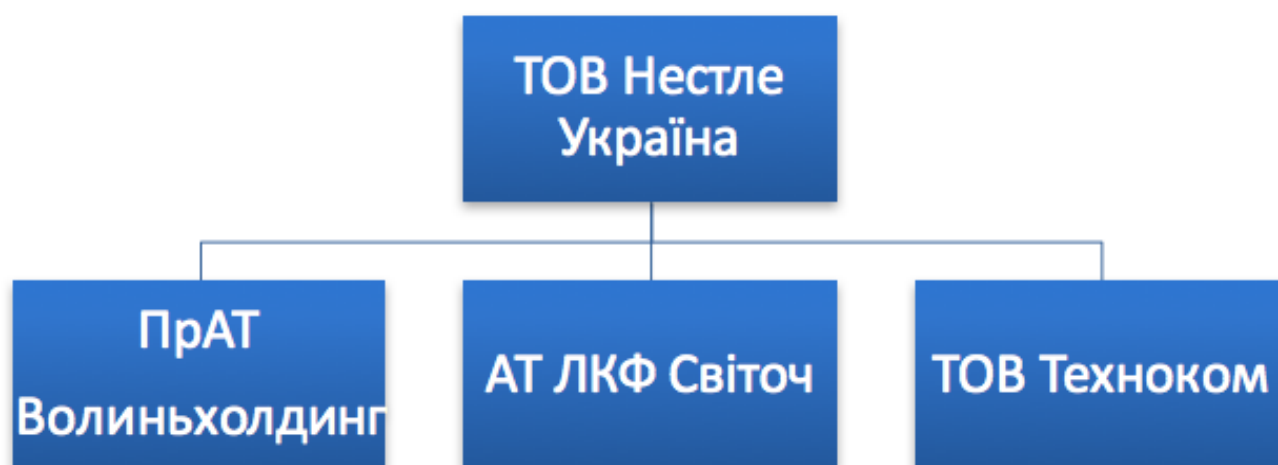


Рис.3.5. Структура Nestle Україна.

Джерело: Розроблено автором на основі [37].

Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють близько 1400 фахівців.

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», „Торчин» та „Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»).

Підприємства Nestlé в Україні входять до «Зони EMENA» (країни Європи, Близького Сходу та Північної Африки). Сьогодні в компанії Nestlé в Україні працює понад 5500 працівників [37].

Nestlé в Україні активно співпрацює з місцевими постачальниками. За даними на кінець 2021 року, близько 70% компонентів для товарів компанія купує на місцевому локальному ринку. Із 2007 року Nestle запровадила в Україні програму «Господар». Завдяки їй було налагоджено експорт українських сільгоспвиробників іншим представництвам глобальної мережі компанії. 2016-го в Україні також стартувала програма оцінки сталого розвитку фермерських господарств RISE (Response-Inducing Sustainability Evaluation, програма оцінки сталого розвитку господарств), яку розробив Бернський університет.

Розвиток агросектору неможливий без постійного навчання. Відтак Nestlé розпочала низку навчальних програм в Україні під назвою RISE. Вони базуються на вже існуючій програмі «Господар» і створені, щоб забезпечувати європейські стандарти у ланцюжку постачань, до якої залучено 10 фермерських господарств. Це система оцінки сталого розвитку ферм, що дозволяє зробити розвиток господарства більш структурним та компанія долучила до цієї програми 400 тисяч фермерів по всьому світі. RISE була розроблена в Бернському університеті прикладних наук і діє у понад 50 країнах, де до неї долучилось 2,5 тис. фермерів. В Україні RISE впроваджується на базі Сумського національного аграрного університету. RISE – інструмент, який допомагає фермерам, у тому числі невеликим, оцінити напрямки розвитку. Як приклад, у Мексиці за програмою RISE було оцінено понад 30 фермерських господарств та у Африці понад 60 тисяч фермерських господарств.

Значні зусилля компанія направляє на удосконалення виробництва, яке б сприяло збереженню навколишнього середовища. Для цього співпрацює з компаніями Bayer, Rijk Zwaan, які крім насіння пропонують фермерам технологію вирощування, радять систему захисту та удобрення.

У 2016 році на фабриці ПАТ «Волиньхолдінг» у смт. Торчин було зменшено споживання води на 60% та енергоспоживання на 23%. І це лише один

з показників у послідовній роботі з модернізації виробництва. За підсумком 2016 року компанії вдалося скоротити кількість відходів на 58% на всіх підприємствах Nestlé в Україні. В цьому ж році було зменшено вміст солі в продуктах компанії на 10%. Також розроблена програма по зменшенню кількості жирів і цукру в продуктах, щоб їжа стала більш здоровою. Загалом у 2016 році у розвиток підприємств Nestle було інвестовано близько 400 млн грн. [14].

Швейцарська компанія Nestle та український виробник та постачальник зерна Zernari впроваджують регенеративні практики сільського господарства. Бренд Zernari і група компанії «Агродар» є стратегічним партнером компанії «Nestle» з постачання борошна для підприємств компанії в Україні, значна частка виробництва яких експортується в країни Європейського Союзу та інші країни світу. Компанії працюючи разом, повністю контролюють повний ланцюг виробництва, постачання, переробки та якості продукції від вирощування пшениці до фінального продукту компанії «Nestle». Тобто, забезпечується повний контроль продукції від вирощування в полях та до прилавку і кінцевого споживача.

Nestle будучи світовим лідером в індустрії продуктів харчування, будучи лідером технологій та суспільно-відповідальною компанією, започаткував міжнародний проект, який направлений на збереження та покращення родючості ґрунтів, їх органічного збагачення, зменшення і доведення викидів CO₂ у повітря до рівня нейтральних, зменшуючи викиди починаючи з виробничих процесів у рослинництві і до етапу кінцевої реалізації продукції. Таким прикладом впровадження регенеративних практик в обробці ґрунтів, використання водних ресурсів, розвитку біорізноманіття, точного землеробства є партнер компанії — ТОВ «Зернарі». Точне землеробство включає в себе індивідуальний підхід до аналізу ґрунтів, навіть у межах одного поля, посіву та підживлення ґрунту [151].

Сільськогосподарське підприємство «Михайлівське» в Кіровоградській області (є частиною холдингу «Зернарі») — це 2400 гектарів, на яких зараз висівають озиму пшеницю. Згодом з цієї пшениці зроблять борошно, яке стане основою для вермішелі швидкого приготування під відомими брендами Nestle

Мівіна та Maggi. Швейцарський харчовий гігант — одна зі світових корпорацій, яка взяла на себе зобов'язання щодо скорочення CO₂ і планує досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року. Український агрохолдинг також слідує даним цілям, тому робить все, щоб знизити викиди по всіх ланцюгах виробництва.

Зараз розподіл генерації CO₂ в структурі Nestle Україна виглядає наступним чином: 62% - це інгредієнти (весь процес виробництва, вирощування, збір, переробка); 18% - упаковка; 10% - робота локальних виробництв; 5% - логістика; 4% - ритейл; 1% - переробка. Як видно, лівова частка викидів припадає саме на аграрну сферу.

Існує поетапна стратегія досягнення нульових викидів CO₂ до 2050 року. У 2018 році структура агровиробництва компанії генерувала 135 200 тонн вуглекислого газу. За планом, в 2021 році компанія повинна була вийти на 125 тисяч тонн, але випередила показники і отримала 121 800 тонн CO₂. В 2025 році потрібно знизити рівень CO₂ до 90 тисяч тонн, в 2030 — до 65 тисяч тон і, нарешті, в 2050 році компанія стане кліматично нейтральною.

Відновлюване сільське господарство — це відновлення багатства ґрунтів, підтримка біорізноманіття, відновлення водних ресурсів. У цю систему компанія планує інвестувати 1,3 мільярда доларів протягом найближчих п'яти років. В рамках відновлюваного сільського господарства в Україні беруть участь вісім місцевих постачальників Nestle, які виробляють для компанії борошно, приправи для продуктів харчування і насіння [4].

Компанія Nestle посідає перше місце в рейтингу світових молочних компаній за обсягами переробленого молока та обігу компаній на ринку, що представлено в таблиці 3.7.

Компанія Nestle Україна співпрацює зі 150 компаніями, з яких 105 компаній українських субконтракторів, а 45 – іноземних.

З початку реалізації програми з розвитку місцевих постачальників «Господар» у серпні 2007 року кількість учасників була 10.

Таблиця 3.7

Топ – 10 світових молочних компаній з річним оборотом молочних продуктів

Назва компанії	Країна	Річний обіг
Nestle	Швейцарія	\$24,3 млрд
Lactalis	Франція	\$20,8 млрд
Danone	Франція	\$18 млрд
Fonterra	Нова Зеландія	\$14,3 млрд
FrieslandCampina	Нідерланди	\$13,8 млрд
Dairy Farmers of America	США	\$13,6 млрд
Arla Foods	Данія/Швеція	\$12,4 млрд
Yili	Китай	\$11,2 млрд
Saputo	Канада	\$11 млрд
Mengium	Китай	\$10,3 млрд

Джерело: Розроблено автором на основі [152].

Компанія Nestle Україна за своєю структурою має 3 підрозділи, які мають активну діяльність у сфері залучення аутсорсерів у своїй діяльності. Компанія «Світоч» залучає субконтрактні підприємства за такими товарами: борошно, цукор та цукрова пудра – ТОВ «Цукровий Союз», ячний порошок – ТОВ «Імперово фудз», молочна сировина та сухе молоко – Старокостянтинівський молочний завод «Укрпродукт Груп», ПП Торговий дім «Молочний Доктор», кондитерські жири, постачальник пакувальних матеріалів – завод з виробництва картонної упаковки «Бліц-пак» та ЗАТ «Трипільський пакувальний комбінат», ВАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», ВАТ «Укрпластик». Компанія «Волиньхолдінг» під торговою маркою «Торчин» має постійних 30 субконтрактних постачальників аграрного та пакувального напрямку. Компанія «Техноком» під торговою маркою «Мівіна» залучає аграрні компанії до програми

«Господар» задля підвищення якості виробленої сировини та дотримання поставлених материнською компанією екологічних норм зменшення викидів вуглецю, оскільки сільськогосподарський напрямок зараз залишається найбільш неекологічним в Україні. «Техноком» має співпрацю із 6 субконтрактними сільськогосподарськими компаніями та провідним агрохолдингом на даний момент є «Занзарі», яке вже впровадило засоби для підвищення якості своєї продукції до норм Nestle та на своєму підрозділі «Михайлівське» вирощує 2400 га пшениці за дотриманням цих норм та впровадженні засобів зменшення викидів вуглецю згідно екологічної програми Nestle. Вирощена продукція з цих площ піде на борошно для подальшої переробки в кінцеву продукцію під торговою маркою «Мівіна». Від загального об'єму дане постачання для компанії «Занзарі» становить 25%. Також філія закуповує таку продукцію у таких регіонах України: часник (захід), цибуля (південь та центральна), морква (центральна та північна), трави (південь).

Отже, агрохарчове БНП Nestle успішно здійснює свою діяльність на ринку України. Вироблена продукція не тільки задовільняє в повному об'ємі ринок держави, а також експортується. Розуміння компанією, що зменшення транзакційних це наступний крок в збільшенні маржі та зменшенні затрат на виробництві кожної одиниці товару спонукало до залучення аутсорсерів з локального ринку. На початковому етапі компанія мусила імпортувати значну кількість сировини потрібної якості. За потреби зменшення тразакційних витрат компанія почала впроваджувати програми підтримки та сталого розвитку фермерських господарств, щоб зацікавити та дати змогу за рахунок методів та провідних засобів підвищити рівень якості виробничої сировини. Таким чином, компанія та місцеві аграрні субконтрактори змогли зменшити імпорт сировини до 30 % та залучити аутсорсерів на 70% постачань усіх видів сировинного матеріалу з локального ринку.

Агрохарчове БНП Danon – провідна міжнародна компанія з виробництва продуктів харчування заснована в 1919 році Ісааком Карасо в Барселоні, представлена в 130 країнах світу. Компанії належить понад 190 заводів, на яких

працюють близько 102 000 співробітників в 55 країнах світу [78]. Сума від загальної реалізації компанії досягла 28 млрд. доларів в 2021 році. За оцінкою Fortune 500 компанія посідає 411 місце.

В Україні компанія працює з 1998 року та має 8 регіональних представництв та 2 заводи. У філіях працює 1200 робітників. Обороти за 2021 рік становить 3.9 млрд. грн. або 139,3 млн.дол., що склало 0,49 % від всієї реалізації компанії. Компанія була першою, хто почав на території України експорт молочної продукції нетривалого зберігання до ЄС.

Група компаній «ДАНОН» проводить унікальні дослідження та забезпечує високі показники безпеки продуктів дитячого харчування на 3 власних наукових центрах у Нідерландах, Франції та Сінгапурі.

В Україні Група компаній «Данон» вже більше 20 років є виробником і дистриб'ютором широкого асортименту продуктів харчування. Виробничі потужності «Данон» в Україні – це два сучасних заводи: «Данон Дніпро» (у м. Херсон) і «Данон Кременез» (у м. Кременчук).

У 2006 році придбано молокозавод «Родич» у Херсоні, який був осучаснений та перейменований у «Данон Дніпро». З червня 2010 в результаті злиття компаній Danone і «Юнімілк», до переліку українських активів «Danone-Юнімілк» увійшли три заводи — «Данон-Дніпро», де випускається більше 80% продукції Danone, завод «Галактон» у Вишневому (Київська область) і «Кременез» - в Кременчуці. 2500 співробітників на 3 заводах: Галактоні (Київ), Кременезі (Кременчук), Данон-Дніпро (Херсон) та у головному офісі [5].

У 2014 році Данон та Mars Inc.- два провідних виробника продуктів харчування у світі, створили інноваційний інвестиційний фонд під назвою LIVELIHOODS FUND – Фонд створено для підтримки сімейних фермерських господарств, щоб поліпшити умови життя фермерів та їх громад.

У 2015 році «Данон» анонсує Маніфест «Данон-2020» - це декларація, яка визначила напрямки діяльності по всьому світу. Стратегія Маніфесту покликана трансформувати компанію і стосується більш ніж 100 000 сільгоспвиробників по всьому світу, що продемонстровано на рис. 3.6..

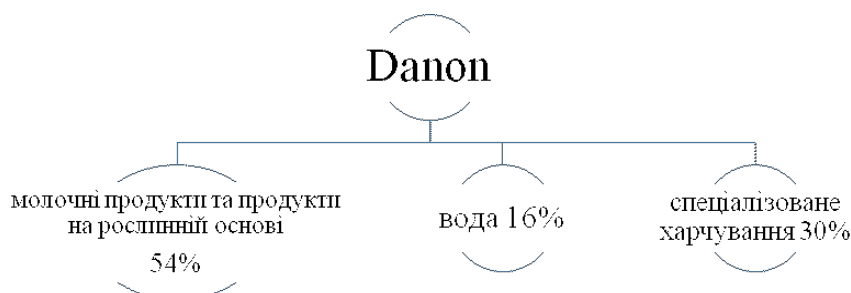


Рис. 3.6. Напрямки діяльності Danon.

Джерело: розроблено автором на основі [78].

Компанія з початку свого входження на ринок України імпортувало свою готову продукцію та виступало дистриб'ютером. Паралельно відкриттю філій компанія почала плідно працювати над розвитком фермерських господарств та впроваджувати рівні якості сировинної продукції, що відповідають вимогам компанії.

ПРАТ «ДАНОН КРЕМЕЗ» на заводі в м. Кременчук виробляється продукція таких брендів «Данон»: «Простоквашино», «Простоквашино для малят», «Растішка», «Даніссімо», «Щенячий Патруль», «Веселий пастушок» та «YoPro». Завод сертифікований для експорту продукції в Оман, Бахрейн, Катар, Саудівську Аравію, Кувейт, Об'єднані Арабські Емірати, Сирію, Китай, Росію, Молдову.

ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» на заводі в м. Херсон виробляється продукція таких брендів «Данон»: «Активіа», «Актуаль», «Даніссімо», «Щенячий Патруль», «Frozen», «Avengers» «Живинка», «Растішка», «YoPro». Завод сертифікований для експорту продукції до Австрії, Бельгії, Болгарії, Великобританії, Греції, Данії, Естонії, Ірландії, Іспанії, Італії, Кіпру, Латвії, Литви, Люксембургу, Мальти, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Португалії, Румунії, Словаччини, Словенії, Угорщини, Фінляндії, Франції, Хорватії, Чехії, Швеції, Грузії, Туреччини, Китаю, Сирії, Оману, Бахрейн, Катару, Саудівської Аравії, Кувейту, Об'єднаних Арабських Еміратів, країн СНД та країн Митного союзу [77].

В таблиці 3.8 представлені основні аутсорсери компанії. Їхня кількість загальна 29 та норма поставки становить 300 тон молока за добу. Провідним та найбільш успішним проектом Danon стала компанія ТОВ «Торговий Дім Долинське». Компанія змогла зробити даного субконтрактора одним із найбільших та висококваліфікованих молочних ферм України. (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8.

Субконтрактори філій Danon

	Danon	
	ПРАТ «Данон Кремез»	ТОВ «Данон Дніпро»
Кількість субконтракторів	25	4
Кількість молока, яке постачається у тон/добу	250	50

Джерело: Розроблено автором на основі [76].

«Данон» в Україні» розвиває виробництво молока в Україні задля споживання якісних молочних продуктів. Головною умовою в досягненні стабільного молочного виробництва є поліпшення підходів до молочного тваринництва, що також позитивно впливає на ефективність і доходи виробників молока, та сприяє поліпшенню життя сільського населення. Все це є можливим лише при тісній співпраці між виробниками молока і переробниками. Перш за все, це консультаційні програми підтримки та навчання фахівців підприємств, а також програми фінансової допомоги, спрямовані на підвищення продуктивності корів і збільшення обсягів виробництва молока, що забезпечує щорічне зростання виробництва на понад 20%.

Керівництвом підприємства ТОВ «Торговий Дім «Долинське», що знаходиться в Херсонській області та фахівцями з підвищення продуктивності було докладено значних зусиль для поліпшення здоров'я тварин, нарощування обсягів виробництва, покращення виробничих показників. З початку співпраці з компанією «Данон в Україні» в лютому 2012 року підприємство збільшило виробництво молока майже на 10 тонн на добу. Сьогодні обсяг поставок молока

на завод «Данон Дніпро» (м. Херсон) становить 22 тонни на добу. При цьому на переробку надходить молоко найвищої якості – сорту екстра зі стабільними показниками жиру і білка. Маючи високі показники якості, молоко ТОВ «ГД «Долинське» використовується для виробництва продукції ТМ «Активія», ТМ «Даніссімо», а також молочних продуктів для дітей – ТМ «Растішка» і ТМ «Маша і Ведмідь».

Завдяки високому професіоналізму та відкритості ТОВ «ГД «Долинське» до співробітництва, а також чіткому розумінню перспективи розвитку підприємства, компанією «Данон в Україні» було прийнято рішення щодо сприяння розвитку господарства як одного зі стратегічних партнерів компанії. Так, зокрема, з початку співпраці з «Данон» підприємству було виплачено 2,2 млн грн на компенсацію частини процентної ставки по кредиту, який було спрямовано на розвиток молочного тваринництва. Окрім того, протягом 2013-2014 років компанією «Данон» в Україні» господарству надано безвідсоткову фінансову допомогу на поворотній основі на суму в 13 млн грн. [76].

Отже, роль БНП Danon є дуже вагомою на ринку України, оскільки компанія виробляє високоякісну продукцію для місцевого та зарубіжного ринку, а також здійснює підтримку локальних аутсорсерів молочної сфери. Компанія створює умови, в яких фермери можуть отримати кваліфікаційне навчання, отримати високоякісне обладнання, племінне стадо та довести структуру свого виробництва до високих норм виробництва, які відповідають міжнародним вимогам та вимогам компанії Danon, яку вона впроваджує по всім країнам, де має філії і володіє достатнім досвідом направлення фермерів до сталого розвитку за рахунок залучених 100 тисяч фермерських господарств до програми Danon.

Харчове БНП McDonalds – американська корпорація заснована у 1940 році, яка є одна із найбільших у світі мереж закладів швидкого харчування та посідає 2 місце. За підсумками Fortune 500 компанія посіла 152 місце у 2021 році. Обсяг реалізації продукції у 2021 році склав 23,22 млрд. доларів. Компанія має 40 тисяч відділень в 120 країнах світу та залучено 1.8 мільйона співробітників. БНП розширюється екстернальним шляхом за рахунок франчайзінгу.

Україна стала 102 країною, на ринок якої вийшов МакДональдз, а саме 24 травня 1997 року в місті Київ було відкрито «МакДональдз Юкрейн Лтд». Станом на 2021 рік налічується в країні 98 відділень корпорації, де працює 7000 співробітників. Сума від реалізації продукції в Україні становить 7,9 млрд. грн або 282,14 млн. доларів, що є 1,21% від світової реалізації продукції. Політика компанії націлена на залучення виробників локального ринку, оскільки ринок аутсорсерів в Україні був на низькому рівні, то компанія обрала постачальником БНП Cargill. На даний момент 70% сировинної продукції постачають місцеві субконтрактори.

Співпраця з місцевими аутсорсерами відноситься до глобальної стратегії «МакДональдз» по локалізації виробництва. Основними причинами цього є спрощення процесу закупівлі та постачань, зниження собівартості продукції, внесення вкладу в розвиток українських агрохарчових компаній, що зображено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Субконтрактори БНП McDonalds

Компанія	Товар	Розташування
OSI Food Solutions	Біфштекси	Вінницька обл.
Іст Болт Україна	Булочки для бургерів	м. Дніпро
Білоцерківський молочний комбінат	Молочні суміші для десертів	м. Біла Церква
Компанія «Чумак»	кетчуп, майонез, соус «Сирний», мариновані огірки,	Херсонська обл.
Торговий дім «Шантиль»	випічка	Київська обл.
«Овостар Юніон»	яйця	Київська обл.
Інші українські компанії	напої, салати (сезонні), вівсяна каша та інше.	
«Фарм Фритс»	картопля	Польща

Джерело: Розроблено автором на основі [16].

Компанії шукає українських постачальників не тільки через свою стратегію, оскільки ризиковість залучення аутсорсерів є значною, тому компанія переконується у тому, що субконтрактор буде готовий до стабільної та відповідальної співпраці та має хорошу репутацію, сертифіковані виробничі потужності та значні об'єми сировини.

В таблиці 3.10 продемонстроване порівняння 3 БНП, які ми досліджували у доному пункті.

Таблиця 3.10

Порівняння БНП за основними характеристиками.

№	Назва	Nestle	Danon	McDonalds
1	Рік заснування	1866	1919	1940
2	Кошти від реалізації млрд. дол.	95,2	28	23,22
3	Кількість працівників тис.чол.	276	102	1800
4	Кількість філій	448	55	40000
5	К-ть країн розміщення	191	130	120
6	Рік входження до України	1994	1998	1997
7	К-ть філій в Україна	4	10	98
8	К-ть працівників в Україні	5500	1200	7000
9	Програми розвитку фермерів	Господар	Підтримка Danon	-
10	К-ть аутсорсерів	105	29	9

Джерело: Розроблено автором.

Отже, аналізуючи 3 провідних світових БНП та їх залучення у субконтрактну діяльність з локальними агрохарчовими виробниками слід зробити

висновок, що рівень розвитку та кваліфікації фермерів значно підвищився за рахунок них самих, а також в більшій мірі за рахунок впровадження програм розвитку компаніями та особистих привелігійованих стратегічних послуг, таких як надання доступу до знань та поліпшення якості виробництва, більш сучасного та модернізованого обладнання, надання фінансових ресурсів. Компанії Nestle та Danon є цьому прикладом, вони змусили аутсорсерів покращити рівень сировинної продукції та стимулювали подальший їх розвиток та доведення якості сировини до показників, які потребує компанія. McDonalds є прикладом того, що аутсорсингові компанії України дійшли до того рівня виробництва сировинної продукції, яка задовольняє міжнародну корпорацію за її внутрішніми вимогами до якості товару.

3.3 Стратегічні альянси та спільні підприємства БНП з українськими фірмами

Сьогодні на ринку зерна України спостерігається чітка тенденція до укрупнення та консолідації виробників сільськогосподарської продукції. Насправді більша частина торгівлі та експорту зерна, а також географічна зона ведення господарства знаходяться під контролем кількох великих агрохолдингів, які рік за роком продовжують нарощувати потужності, а їхні менеджери посідають місця в списках найбагатших людей України.

Якщо говорити про експортну сферу, то на зерновому ринку ми маємо сильних лідерів серед компаній України, а саме їх ми бачимо у верхній частині таблиці 3.1. З початку сезону найбільшими експортерами зерна залишаються «Кернел» і «НІБУЛОН». Цих двох лідерів ми бачимо на пшеничному ринку з частками 13,67% і 12,02% у загальних поставках відповідно. На третьому місці на ринку експортної пшениці у нас така компанія як «Cargill», яка є бронзовим лідером та є не місцевою компанією. Більш детальну інформацію про лідерство експортерів зерна в Україні можна знайти в таблиці 3.11 нижче.

Топ -14 компаній експортерів української пшениці за 2020 / 21 МР

№	Компанія	%	МЛН. ТОНН	№	Компанія	%	МЛН. ТОНН
1	«Kernel»	13,67	2,26	8	Agropersperis	4,71	0,78
2	NIBULON	12,02	1,99	9	Viterra Ukraine	4,48	0,74
3	«Cargill»	9,86	1,63	10	АДМ Трейдинг Україна	3,42	0,59
4	Louis Dreyfus Ukraine LTD	9,41	1,55	11	CHS Україна	3,25	0,53
5	Sierenrtz Globak Merchants	5,62	0,97	12	Orsett Trading	3,14	0,52
6	COFCO Agri Ukraine	4,92	0,81	13	Олам Україна	2,11	0,35
7	Bunge Ukraine	4,78	0,79	14	Falcon Ukraine	2,02	0,33
Інші						16,59	
Total						100,0	13,84

Джерело: [28].

Kernel Holding S.A. була заснована в 1995 році, головний офіс знаходиться в Києві, Україна. Цей український агрохолдинг має форму БНП та належить Олексію Вадатурському [15].

«Кернел» — найбільший у світі виробник і експортер соняшникової олії, провідний виробник і постачальник сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на світові ринки. Вертикально інтегрована структура компанії побудована на тісно взаємопов'язаних бізнес-сегментах: виробництво, експорт і внутрішній продаж соняшникової олії; рослинництво; експорт зернових культур; забезпечення зберігання та перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах [2]. Кернел експортує свою продукцію більш ніж в 60 країн світу. Карта експорту компанії подана в додатку Б. З 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (ВФБ) [27].

Нижче зображені основні вказівки щодо керування Kernel на рисунку 3.7.

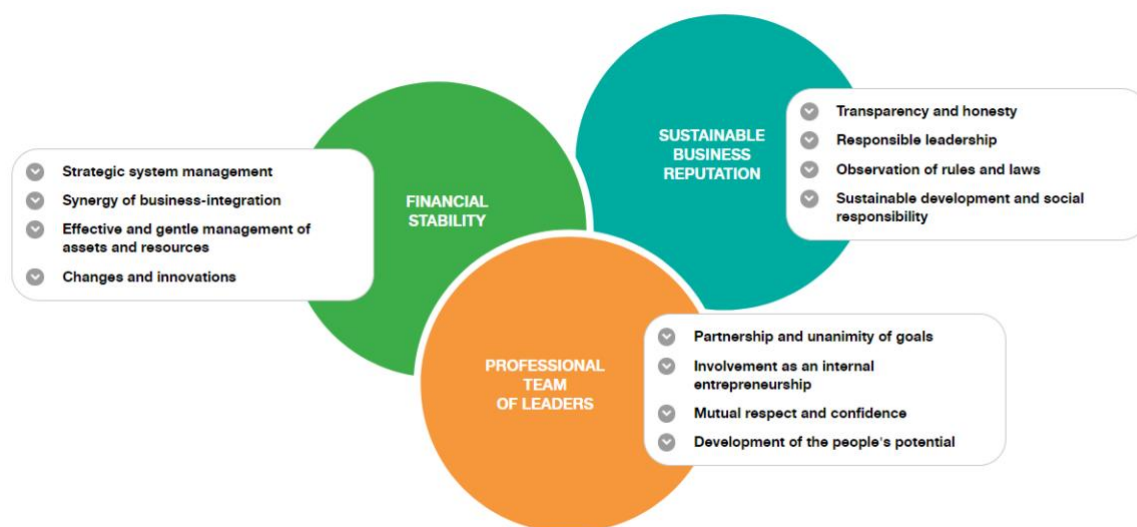


Рис. 3.7. Менеджмент компанії Kernel

Джерело: [27]

Також варто ознайомитися з бізнес-моделью (додаток Б) та ключовими принципами цього впливового агрохолдингу, які в цілому можна охарактеризувати як цикл переробки з достатнім акцентом на інноваціях та впровадженні нових технологій. Бізнес-модель Kernel передбачає 4 основні етапи: 1 етап – вирощування або купівля зернових культур (в тому числі олійних), 2 етап – доставка товару на місцеві елеватори, 3 етап – доставка товару від місцевих елеваторів до портових елеваторів або олійних заводів (для соняшникового насіння), 4 етап – експорт продукції з портових елеваторів.

Сьогодні «Кернел» вирощує зернові культури на понад 550 тисячах гектарів багатого чорнозему в Україні, де кукурудза, пшениця, соняшник і соя є стратегічними культурами. Розміщення виробничих господарств продемонстровано в додатку Б. Слід зазначити, що виробництво передбачає досить широкий спектр інноваційних рішень, таких як метеорологічний моніторинг, агрохімічний аналіз ґрунту та система відбору проб ґрунту з GPS-контролем, супутниковий моніторинг польових умов, застосування квадрокоптерів та дронів, картографія врожайності, агродиспетчеризація. І інші. Така система точного землеробства сприяла розвитку BigData та основою для

створення штучного інтелекту – першої в світі інтегрованої інформаційної системи #DigitalAgriBusiness.

Щодо закупівлі зернових та олійних культур, то слід сказати, що Кернел може похвалитися найбільшою та найефективнішою мережею закупівель зернових та олійних культур в регіоні. Зберігаються стратегічні партнерські відносини з близько 5000 агровиробниками, де враховуються потреби партнерів з подальшими унікальними пропозиціями та комплексними рішеннями. Компанія купуючи зернові у локальних фермерів залучає їх до глобальних ланцюгів створення вартості, виступаючи об'єднуючою ланкою у ланцюгу створення кінцевого продукту.

Якщо говорити про елеваторні послуги, то мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістичну підтримку агробізнесу «Кернел» і закупівлю товарів, а також надає якісні послуги зі збирання врожаю нашим партнерам — сільгоспвиробникам. Елеватор пропонує послуги з очищення, сушіння та зберігання зерна [122]. Холдинг також робить серйозні інвестиції в розвиток елеваторної інфраструктури.

Олійні заводи є найсучаснішими підприємствами, здатними переробляти декілька олійних культур. Високотехнологічне обладнання разом із європейськими стандартами управління якістю, охороною праці та захисту навколишнього середовища є одним із кращих у світі практик. Олійні заводи «Кернел» розташовані в ряді областей України: Полтавській, Харківській, Миколаївській, Одеській та інших. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшнику на рік, звідки фасована олія експортується в понад 60 країн світу [33].

Що стосується конкретно експорту зерна, Кернел можна охарактеризувати як надійну сполучну ланку між тисячами виробників зернових у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Понад 5 млн тонн кукурудзи, ріпаку, сої, ячменю та пшениці експортується по всьому світу, де близько 80% продукції представлено країнами Європейського Союзу, Близького Сходу та Північної Африки, а решта 20% припадає на Південну Африку та Східна Азія. Крім того,

повний контроль над логістикою зернових належить компанії завдяки власності на мережу елеваторів, а також на глибоководні чорноморські порти.

Говорячи про експорт зерна та потужності для Кернел, не можна не згадати про такий важливий логістичний об'єкт, як портові термінали. По суті, вони є кінцевою ланкою в інфраструктурі Kernel, забезпечуючи ефективність і якість експортної логістики та з'єднуючи врожай у полі з вантажними суднами. Річна потужність перевалки зернових в порту становить близько 6,5 млн тонн. [33].

Отже, давайте подивимося на успіх Кернел на ринку зерна в цифрах, представлений у таблиці 3.12. нижче. Судячи зі статистики офіційного сайту Кернел, ми можемо спостерігати стабільний валовий показник як за обсягами, так і за виручкою.

Маржа EBITDA експорту зерна в Україні склала 111 млн дол США, що на 38% менше, ніж у минулому році. Незважаючи на те, що обсяг вдалося зберегти (за винятком обсягу прийому зерна на елеватори), рентабельність у всьому ланцюжку створення вартості (вихід, залізничні вагони, портові операції) постраждала через низький урожай зерна в Україні в 2021 фінансовому році та зросла конкуренція за обмежений експортний надлишок зерна. Крім того, у 2021 фінансовому році спостерігався одноразовий збиток, оскільки деякі постачальники не виконували зобов'язань за форвардними угодами щодо постачання зерна Кернел за фіксованою ціною, що зображено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Ефективність сегментів інфраструктури та торгівлі, тис. тонн

	2020 МР	2021 МР	Y-O-Y
Обсяги експорту зерна	7,902	8,013	1%
Пропускна здатність експортних терміналів (Україна)	6,666	8,159	22%
Зернові та олійні культури, що надходять на елеватори	4,15	3,801	

Джерело: [27]

Аналізуючи вищенаведену таблицю слід зазначити, що компанія обрала напрямок у збільшення пропускної здатності своїх терміналів. Дана компанія характеризується тим, що значну частину експорту зернової продукції складають зернові товари екстернальних партнерів та компанія успішно втілює масштабування та прибутки за рахунок збільшення не своїх посівних площ, а за рахунок створення умов для залучення все більшої кількості субконтрактних партнерів. Кукурудза склала 69% експортованих обсягів, пшениця – 23%, решта – ячмінь та інші культури.

Слід також зазначити, що холдинг активно шукає нові шляхи розвитку, а також ринки збуту. Серед успіхів цієї місії – нещодавно отриманий «Кернел» дозвіл на експорт кукурудзи до Китаю. Також агрохолдинг активно інвестує в технології. Під час модернізації Трансбулктерміналу та елеваторів у Чернігівській області компанія продала свій елеватор у Миколаєві (за 993 млн доларів). Хоча, все одно, холдинг Кернел нарощує свої потужності в Україні [193].

Агрохолдинг є одним із найбільших виробників на ринку зерна України, а також одним із лідерів експорту соняшникової олії в Чорноморському регіоні, щорічно компанія переробляє 6 млн тонн олійних культур, з яких 35% - за рахунок власного постачання. Компанія має потужності з переробки насіння соняшнику в 3,7 мільйона тонн на рік у 2021 фінансовому році та продажами соняшникової олії в 1,4 мільйона тонн за той же період, виробляючи близько 7-8% світового обсягу соняшникової олії [8]. Продукція «Кернел» експортується в країни Європейського Союзу, Близького Сходу та Північної Африки, а також у Південну Африку та Східну Азію, але все ж основними ринками залишаються Китай, країни ЄС і Туреччина, що зображено на рисунку 3.8.

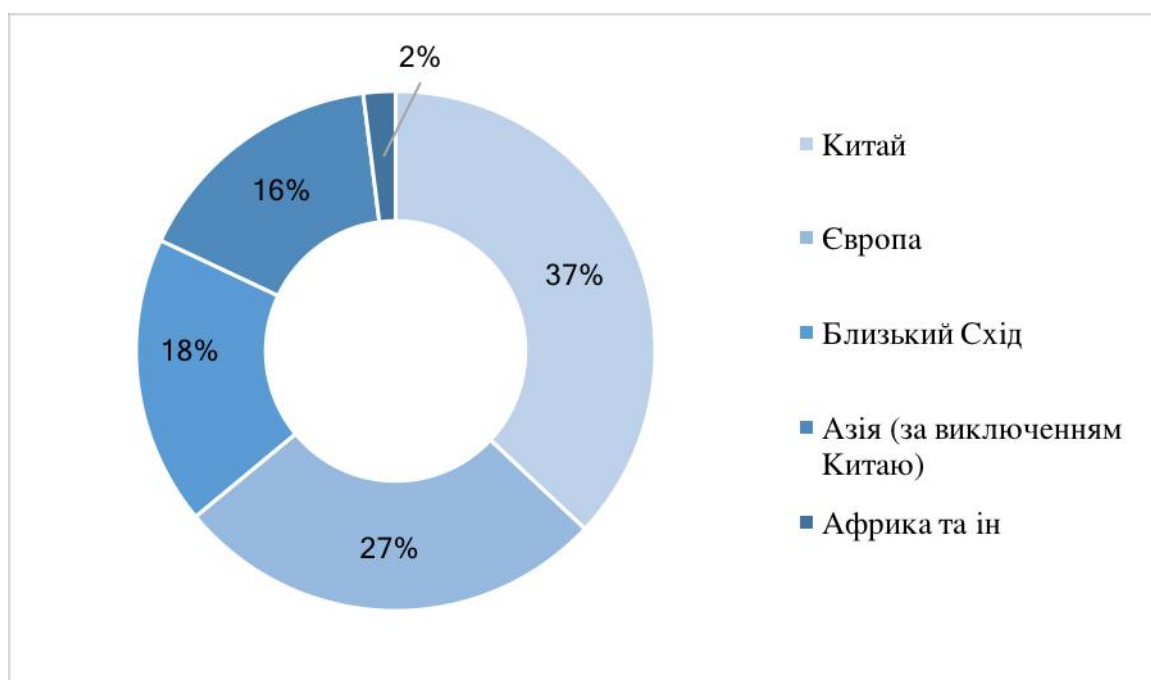


Рис. 3.8. Регіональна структура експорту зернових культур з України, млн. тонн.

Джерело: [33].

Холдинг «Кернел» окрім експорту сировини також має напрямок переробки зерна, в основному це соняшникова олія. Крім того, компанія займає гідне місце в глобальному ланцюжку вартості виробництва соняшникової олії, забезпечуючи стабільний контроль усіх етапів виробництва продукту. Якість олії торгової марки «Кернел» цінують споживачі з понад 30 країн світу. Агрохолдинг має широку лінію виробництва соняшникової олії, яка включає набір окремих торгових марок, що мають свої особливості та споживачів.

Велика частина олії експортується в усі основні країни-імпортери - Індію, Китай, Ірак, Європу та інші, що зображено на рисунку 3.9.

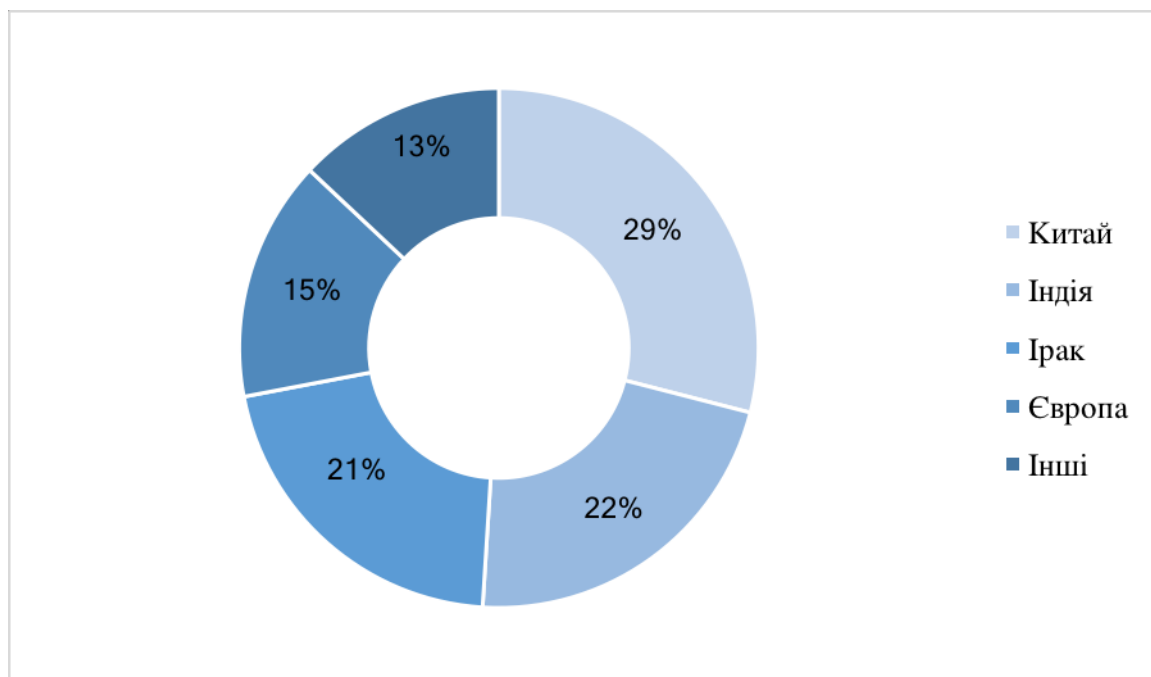


Рис.3.9. Регіональна структура експорту соняшникової олії з України.

Джерело: [33].

Також досить розвинений сегмент рафінованої олії наливом Кернел. У цьому напрямку компанія працює в більшості транспортних категорій, починаючи від малих суден 2-3 тис. тонн (країни Близького та Середнього Сходу, Європи) і закінчуючи флекситанками. Якщо говорити про контейнерні перевезення, то Kernel працює з дуже екзотичними країнами, такими як Мозамбик, Танзанія та інші. Загалом географія експорту соняшникової олії «Кернел» досить значна і з року в рік розширюється [193].

Співпраця з фермерами

Агрохарчова компанія Кернел тісно співпрацює з місцевим фермерами через купівлю зернових культур залучаючи їх до глобального ланцюга створення вартості та впроваджує субконтрактну форму для провідних фермерських господарств.

З 2018 року компанія для підвищення кваліфікації та розвитку фермерських господарств створила платформу Open Agribusiness. Спочатку це була структура, яка передбачала продаж 10-відсоткової частки компанії-партнера, таким чином це був перехід від аутсорсингової діяльності до спільних підприємств. Але з часом впровадили і залучення партнерів без викупу цієї

частки. Фермерські господарства у яких було викуплено 10% частки - партнери VIP-клубу, зберігається право викупу 10-відсоткової частки сільськогосподарського підприємства, та виплати. Основні переваги таких партнерів зображені у таблиці 3.13. Стати учасником проєкту можуть підприємства різних форм власності, у яких офіційно зареєстрований земельний банк не менше 1,5 тис. Га.

Таблиця 3.13

Переваги для аутсорсерів та учасників спільних підприємств у програмі компанії Kernel

Переваги партнерів	Партнери - аутсорсери	Партнери (VIP) – спільні підприємства
знижених цін на насіння,	+	+
знижених цін на засоби захисту рослин,	+	+
знижених цін на добрива	+	+
агрономічний консалтинг від спеціалістів «Кернел»	+	+
фінансування робочого капіталу в розмірі 300 \$/га під 10% річних	-	+
фінансування робочого капіталу в розмірі 300 \$/га під 11% річних	+	-
Виплата річних дивідендів у розмірі 10 \$/га.	-	+

Джерело: розроблено автором на основі: [27].

У 2021 році в проєкті взяли участь 39 партнерів, які сумарно мають земельний банк у розмірі 114 тис. га. Досвід «Кернел» показує, для того щоб сформулювати принципи взаємодії потрібен час, щоб випробувати модель та зробити її дієвою [27].

Слід додати, що таким чином компанія збільшує свій експортний потенціал за рахунок не тільки субконтрактних партнерів, а й за рахунок передачі знань та технологій, які дають змогу отримувати кращу продуктивність з кожного гектара, що спричиняє підвищенню об'ємів зернової продукції, яко проходитеме через термінали БНП.

ГЛСВ (експорт зернових Кернел та участь фермерів у %).

Участь компанії у глобальних ланцюгах створення вартості спостерігається як на місцевому ринку у вигляді переробки та створення кінцевого продукту – соняшникової олії, яку компанія постачає на міжнародний ринок під низкою власних брендів так і на експорті зернових, які отримує від власної аграрної діяльності так і від екстернальної діяльності у вигляді аутсорсерів, спільних підприємств, купівлі у постійних партнерів, яких є понад 5000 агропідприємств.

Розглянувши експортні потужності компанії та можливості виростити зернові продукти слід визначити яку кількість та який відсоток займають екстернальні партнери у експортній діяльності агрохарчового БНП, що можемо спостерігати в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Участь екстернальних партнерів в експорті Kernel.

№		2020	%	2021	%	%
1	Загальний експорт у млн. тон	7.902	100%	8.013	100%	+1.4%
2	Експорт власної продукції	3.271	41.4%	2.859	35.7%	-5,7%
3	Експорт продукції від екстернальних партнерів	4.631	58.6%	5.154	64.3%	+5.7

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Аналізуючи представлені дані в таблиці можна зробити висновок, що компанія є залежною від екстернальних партнерів в експортній діяльності, оскільки частка участі в 2020 році була 58.6%, а в 2021 році 64.3%. Тенденція залучення партнерів збільшується та дає змогу компанії масштабувати експортні операції. В 2021 році загальний експорт Kernel зріс на 1,4%, але розглядаючи дані таблиці можна дійти висновку, що у 2021 році в портфелі експорту зменшилася доля власних зернових потужностей та збільшилася участь партнерів. Порівнюючи

дані експорту власної зернової продукції за 2020 та 21 роки спостерігаємо, що кількість зменшилася на 5.7%, але кількість від екстернальних партнерів збільшилась на 5.7%. У загальному експорті у 2021 році збільшення відбулося на 1,4%, але якщо розглядати портфель експорту, як аналог міжнародної портфельної інвестиції в подальшому, то відбулося значне збільшення участі партнерської продукції, яка в подальшому буде поліпшувати динаміку, оскільки частка екстернальних партнерів займає більшу частину портфелю.

Отже, участь екстернальних форм відносин в експортному портфелі компанії Kernel є дуже вагома та зберігає тенденцію до збільшення, що ми бачимо з таблиці та проаналізованих даних вище. Стратегічні плани компанії до збільшення експорту буде відбуватися за рахунок залучення більшого земельного банку та розширення кола екстернальних партнерів. Стратегічний план компанії на 2030 рік – це збільшити посівні площі з 550 тис. га. до 700 тис.га та експортувати 15 млн. тон зернової продукції. Можна зробити висновки, що при збільшенні земельного банку вони зможуть збільшити власні зернові до 4 млн тон, а 11 млн. тон зможуть отримати від налагодження відносин зі ще більшою кількістю екстернальних партнерів.

«НІБУЛОН» - агрофірма заснована в 1991 році та має форму спільного підприємства від інвестицій угорської фірми KOMBISEED KFT та британської фірм Meridian Commodities Ltd. Назву підприємства створена з перших літера міст, звідки походили співзасновники: Миколаїв (НИколаев рос.) — БУдапешт — ЛОНдон, її засновником та керівником є Олексій Вадатурський. «НІБУЛОН» є одним із найбільших вітчизняних виробників та експортерів сільськогосподарської продукції (ячмінь, пшениця, кукурудза, соняшник, жито та ін.). «НІБУЛОН» — багатопрофільна компанія, яка займається не тільки виробництвом сільськогосподарської продукції, експортом, будівництвом елеваторних комплексів і перевантажувальних терміналів, але й розвитком вантажних і пасажирських перевезень, суднобудування.

Крім того, що «НІБУЛОН» є одним із найбільших експортерів української сільськогосподарської продукції, він також є одним із найефективніших

рослинницьких підприємств, орендуючи та обробляючи близько 83 тис. га землі в 12 областях України, де обсяги її вирощування досягають 350 тис. тонн. олійних культур і високоякісного зерна щороку. Агрохолдинг займає лідируючі позиції на зерновому ринку України та експортує сільськогосподарську продукцію до 38 країн (від Японії до Латинської Америки), порівняно з минулим роком кількість країн-імпортерів збільшилась: у 2021 – 32 країни, а у 2017 – 23 країни [155]. У 2021 році відвантаження сільськогосподарської продукції сягнули рекордного об'єму - понад 5,64 млн тонн. Працюючи з країнами Європи, Близького Сходу, а також Африки, у 2021 році «НІБУЛОН» налагодив нові шляхи експорту до країн Африки та Азії (Нігерія, Камерун, Гана) [193].

Досить хороших результатів як за обсягами експорту, так і за показниками виручки вдалося досягти також за рахунок власного флоту холдингу та перевантажувального терміналу на річці Південний Буг. Ще в 2009 році «Нібулон» почав інвестувати в стратегічний проект над річками Південний Буг і Дніпро з метою відродження судноплавних транспортних шляхів в Україні. Очікується, що термінал розпочне свою роботу вже найближчим часом, і варто зазначити, що інвестиції, спрямовані на зазначений проект, становлять близько 450 млн грн. Проте, зважаючи на те, що компанія річковим транспортом перевозить понад 2 млн тонн сільськогосподарської продукції [195], інвестувати в такі потужності дійсно є сенс.

Говорячи про потужності в Україні, слід сказати, що з року в рік «НІБУЛОН» розширює спектр виробничої діяльності, а також географію охоплення. На даний момент агрохолдинг має двадцять два виробничі підрозділи (додаток В), розташовані в восьми областях України [171].

На орендованих сільськогосподарських угіддях «НІБУЛОН» досягає високих урожаїв та якісної сільськогосподарської продукції шляхом удосконалення сучасних технологій, посіву найкращого насіння провідних компаній та використання сучасної імпоротної ґрунтообробної техніки. Основний обсяг земель зосереджений у районах Північного Степу (+590 га), Східного Степу (+360 га) та Південного Лісостепу (+1880 га) [171]. Обсяги виробництва компанії

у аграрній сфері у 2021 році досяги 333,5 тисяч тон зернової продукції, що можемо бачити на рисунку 3.10.

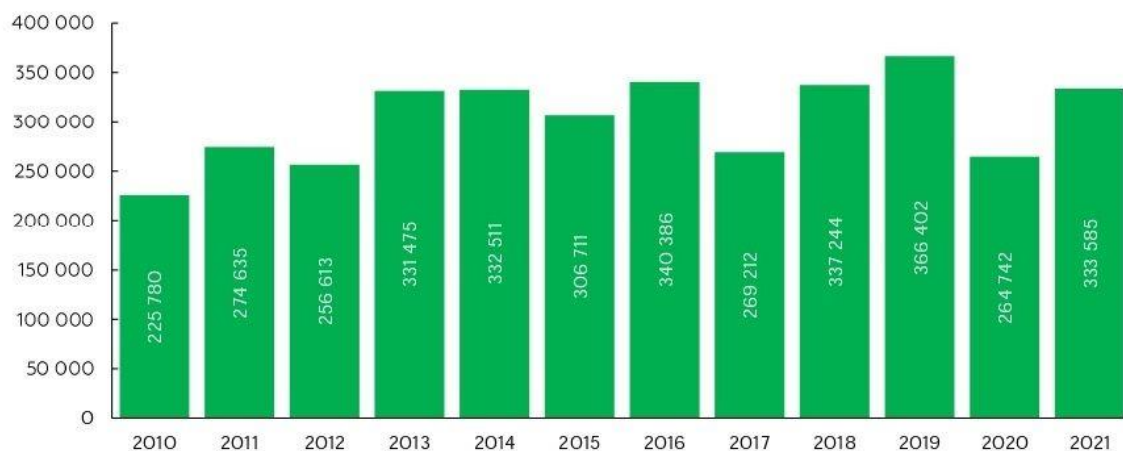


Рис. 3.10. Обсяги виробництва зернових культур NIBULON з 2010-2021 р.

Джерело: [154].

Якщо говорити про логістичний аспект, то можна сказати, що завдяки вже згаданій інвестиційній програмі, спрямованій на відновлення Дніпра та Південного Бугу як транспортних водних шляхів України, «НІБУЛОН» сам розвинув стратегічну логістичну мережу. Наприклад, протягом 2020-2021 маркетингового року компанія перевезла та відправила на експорт 4,6 млн тонн сільгосппродукції, що сприяло зменшенню внутрішніх перевезень вантажів залізничним транспортом або автомобільним транспортом; і варто сказати, що транспортування водним транспортом набагато дешевше, а також ефективніше та екологічно чистіше. Після завершення реалізації інвестиційної програми очікується, що загальний обсяг вантажів, що перевозяться річковим транспортом, становитиме до 3 млн тонн зерна щорічно, що дорівнює об'єму, який перевозять близько 250 вагонів або близько 600 вантажівок на добу [133].

Компанія має сучасний приватний морський термінал. Перевантажувальний термінал зернових та олійних культур, розташований у Миколаєві, використовується не лише для відвантаження власної сільськогосподарської продукції «НІБУЛОНу» на експорт, а й для надання послуг іншим експортерам в Україні. Потужність терміналу становить близько 5 мільйонів тонн зерна на рік. Крім того, «НІБУЛОН» володіє 12 річковими

перевантажувальними терміналами та 14 лінійними елеваторними комплексами [11].

Холдинг експортує зернові культури більш ніж 75 країн світу, з яких вісім країн-членів Європейського Союзу: Іспанія, Франція, Німеччина, Португалія, Бельгія, Великобританія, Нідерланди, Болгарія.

З кожним роком компанія укладаю все більше зовнішньоекономічних договорів з іноземними партнерами, зокрема за період 2020-2021 МР було укладено 95 контрактів.

Основна частка експорту традиційно припадає на Азію, що становить 51% загального експорту компанії. На другому місці - Близький Схід, куди експортується 39% сільськогосподарської продукції компанії, на третьому місці Європа – 10%. Тож ми можемо констатувати, що географія Експорт «НІБУЛОНу» досить поширена, охоплюючи у достатніх об'ємах як Європу, так і Азію та Африку.

Далі доцільно було б також розглянути структуру експорту. «НІБУЛОН» є основним експортером кукурудзи (36,2%), хоча значну частку в загальній структурі експорту займає пшениця (близько 42,9%). Достатню частку займають також ячмінь (майже 11,8%) та ріпак (майже 7,5%), де соняшник, сорго та соя становлять незначну частку (1,6%), що продемонстровано на рис. 3.11.

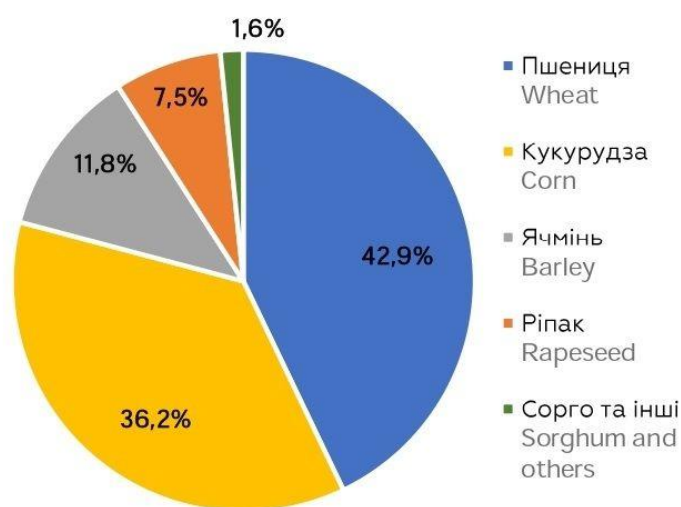


Рис. 3.11. Структура експорту «НІБУЛОНу» у 2020/21 р.

Джерело: [95].

НІБУЛОН – перша аграрна компанія в Україні, яка повністю відмовляється від міжобласних перевезень зернових та олійних культур. Компанія створює інфраструктуру, в якій доставка буде здійснюватися в межах території до найближчого річкового елеватора, а далі транспортування – по воді. Компанія вже зняла близько 2 млн тонн зерна на рік, і кожен мільйон тонн – це економія для покриття ремонту в розмірі близько 800 млн грн. НІБУЛОН планує довести обсяги річкових перевезень до 60% у логістичній системі та ставить завдання вивозити з доріг 4-5 млн тонн зерна, що дозволить Україні щорічно економити на ремонті сполучень до 4 млрд грн.

Участь Нібулон в ГЛСВ

За підсумками сезону-2021/22 «НІБУЛОН» експортував на зовнішні ринки 4,6 млн тонн зернових культур, зберігши лідерські позиції серед українських експортерів зерна, що зображено на рисунку 3.12.

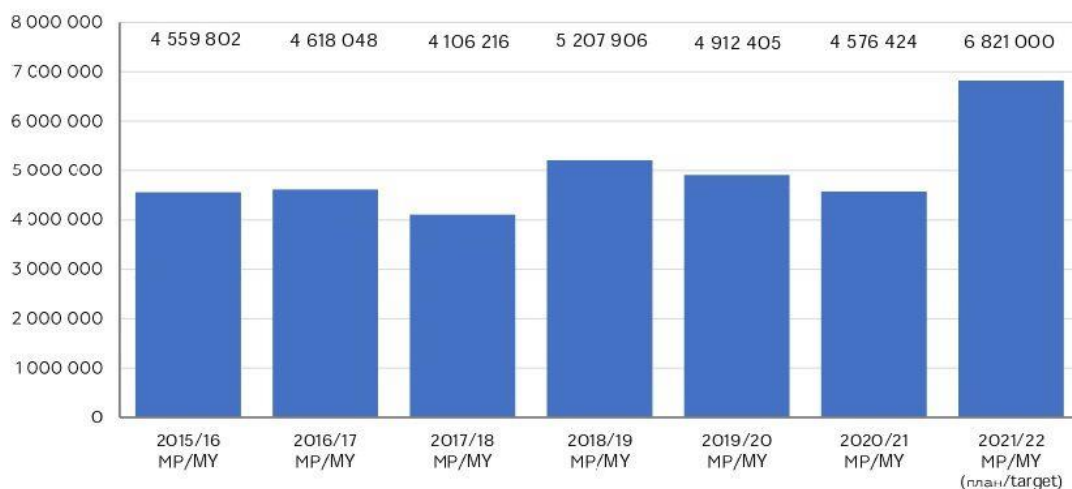


Рис. 3.12. Обсяги експорту зернових культур NIBULON з 2016-2021 р.

Джерело: [154].

Географічна структура експорту «НІБУЛОНу» припадає на близько 25-30 країн світу щорічно, і за всю історію існування компанії цей інструмент агрохолдингу бере участь у глобальних ланцюжках створення вартості понад 70 країн світу.

У 2020/21 р. компанія експортувала свою зернову продукцію до 29 країн світу з яких 8 – країни ЄС: Іспанія, Франція, Німеччина, Португалія, Бельгія,

Великобританія, Нідерланди, Болгарія [154]. Агрохолдинг зберігає традиційні напрямки відвантажень, а саме країни Африки, Близького Сходу та Європи. У поточному маркетинговому році збільшилася частка експорту кукурудзи та ячменю до Китаю. У портфелі експорту Нібулон Китай займає провідне місце 65 % кукурудзи та 85 % ячменю від всієї експортованої кукурудзи та ячменю.

Найбільшим імпортером українського зерна є Китай. Для групи «НІБУЛОН» Китай є стратегічним напрямком, оскільки щорічно це близько 20% від загального експорту групи. До Китаю «НІБУЛОН» експортує ячмінь та кукурудзу. Якщо говорити про результати 2020/21 МР, то Китай імпортував кожен 4-ту тону зерна, відвантаженого «НІБУЛОНОм» [198].

Говорячи про роль у глобальних ланцюжках доданої вартості, не можна також не згадати про те, що «НІБУЛОНу» вдалося налагодити торгові відносини з виробниками біоетанолу в країнах Європи та налагодити прямі поставки вітчизняної кукурудзи на заводи з виробництва «зеленого» палива.

Підприємство також залишається партнером провідних державних покупців високоякісної продукції, зокрема: Генерального агентства з продовольчого постачання (GASC) Єгипту та Міністерства торгівлі та промисловості Йорданії [33].

Компанія «НІБУЛОН» у 2017 році створила логістичну інфраструктуру та можливість транспортувати херсонський баштан, фрукти та овочі на північ України, що стане новим подихом для лівобережної Херсонщини на базі перевантажувального терміналу компанії в м. Гола Пристань відбулося підписання угоди про співпрацю між 28 місцевими фермерами, які стали аутсорсерами компанії «НІБУЛОН», торговельною мережею «Сільпо» і компанією «Кімонікс» за підтримки Агентства США з міжнародної допомоги USAID у рамках пілотного проекту «Створення ефективного логістичного ланцюга постачання плодово-овочевої продукції».

Участь компанії в даному проекті є цікавою як з фінансової сторони так і в рамках підтримки локальних фермерських господарств, що дасть змогу

субконтракторам зменшувати витрати на логістику на 40 % при доставці вирощеної ними продукції на північ країни [28].

Варто зазначити, що «НІБУЛОН» також налагодив співпрацю із Зерновою асоціацією Саудівської Аравії, яка з початку 2017 року стала новим єдиним державним органом з імпорту ячменю. Українська агрокомпанія на тендері виграла певні обсяги і вже почала їх активно відвантажувати в рамках виконання взятих на себе тендерних зобов'язань. Обсяги експорту зернової продукції залежать від кількості екстернальних партнерів, що представлено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

Участь екстернальних партнерів в експорті Nibulon.

№		2020	%	2021	%	%
1	Загальний експорт у тис. тон	4912.405	100%	4576.424	100%	-6.14%
2	Експорт власної продукції	264.742	5.4%	333.585	7.3%	+1.9%
3	Експорт продукції від екстернальних партнерів	4647.663	94.6%	4242.839	92.7%	-1.9%

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Аналізуючи представлені дані в таблиці можна зробити висновок, що компанія є так само залежною від екстернальних партнерів в експортній діяльності як і компанія Kernel. Частка участі в 2020 році була 94.6%, а в 2021 році 92.7%. Тенденція залучення партнерів зменшується. В 2021 році загальний експорт Nibulon знизився на 6,14%, але розглядаючи дані таблиці можна дійти висновку, що у 2021 році в портфелі експорту збільшилася доля власних зернових потужностей та зменшилася участь партнерів. Порівнюючи дані експорту власної зернової продукції за 2020 та 21 роки спостерігаємо, що кількість збільшилася на 1.9%, але кількість від екстернальних партнерів зменшилась на 1.9%. У

загальному експорту у 2021 році зменшення відбулося на 6,14%, але якщо розглядати портфель експорту, як аналог міжнародної портфельної інвестиції в подальшому, то відбулося значне зменшення участі партнерської продукції, яка в подальшому може погіршувати динаміку, оскільки частка екстернальних партнерів займає більше 90% портфелю.

Отже, участь екстернальних форм відносин в експортному портфелі компанії Nibulon є дуже вагома та її зменшення вплинуло негативно на загальний експорт не зважаючи на збільшення власної виробленої зернової продукції. Компанії для позитивного збільшення експорту потрібно включити в стратегічні плани розширення кола екстернальних партнерів.

Підсумовуючи, аграрний сектор України зараз знаходиться на підйомі, де ринок зерна залишається основою аграрного експорту. На прикладі двох згаданих вище великих гравців зернового ринку України ми бачимо чітку тенденцію до укрупнення та нарощування потужностей, завоювання все більшої частки зернового ринку та витіснення слабших гравців.

«НУБІЛОН», і «Кернел» зосереджені на обґрунтованому інвестуванні в технології та логістику, а також тісно взаємопов'язані бізнес-сегменти, щоб звести до мінімуму потребу в послугах інших суб'єктів та знизити витрати, шукаючи власний повний цикл виробництва бізнесу.

Компанії прагнуть до тісно взаємопов'язаних сегментів бізнесу, де весь цикл виробництва знаходиться під контролем холдингу – від вирощування рослин до зберігання та перевалки зерна на елеваторах і портових терміналах. Крім того, земельний банк українських агрохолдингів з року в рік продовжує стрімко зростати.

Агрохолдинги підвищують ефективність не лише автомобільної, а й річкової логістики вантажоперевезень, розвивають та здійснюють достатні інвестиції у стратегічні логістичні мережі шляхом будівництва власного перевантажувального терміналу та флоту, яскравим прикладом чого може бути нещодавній проект НУБУЛОНу над Дніпром та Південним Бугом. . Крім того, провідні гравці роблять обґрунтовані інвестиції в технології та інноваційні

рішення, такі як метеорологічний моніторинг, агрохімічний аналіз ґрунту та система відбору проб ґрунту з GPS-контролем, супутниковий моніторинг польових умов, картографія врожайності та інші.

Отже, Кернел, і НІБУЛОН мають замкнуті циклом виробництва та є надійною частиною в ланцюжку створення вартості, охоплюючи вирощування сільськогосподарських культур, власні дробильні установки і закінчуючи перевалкою в порт.

Обидва агрохолдинги мають величезну конкурентну перевагу у вигляді власних транзитних потужностей і логістичних структур, про що вже було сказано в попередній частині. У рамках згаданого проекту «НІБУЛОН» уже побудував 17 елеваторних комплексів і перевантажувальних терміналів, віродив судноплавство на річці Південний Буг. Крім того, компанія будує сучасні судна, а її флот налічує 65 одиниць. При цьому «Кернел» повністю контролює логістику зерна завдяки власності мережі елеваторів, а також глибоководних чорноморських портів. Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістичну підтримку власного агробізнесу та партнерів, а силосні послуги пропонують послуги з очищення, сушіння та зберігання зерна.

Таким чином, наявні потужності цих агрохолдингів допомагають звести до мінімуму додаткові витрати та уникнути зайвих етапів у ланцюжку постачання товарів, тобто зерна, підтримуючи весь ланцюжок створення вартості, від сільськогосподарського виробництва до збору, обробки та розподілу.

Компанії залучають велику кількість екстернальних партнерів, що дає змогу експортувати рекордні кількості зернових. Та умови за яких вони зможуть залучати більшу кількість партнерів прямо відображаються на річних експортних об'ємах. Компанія Kernel має свою власну програму розвитку для своїх субконтракторів за якої створює умови в яких аутсорсери покращують свою діяльність, мають високі врожаї за рахунок впровадження технологій, які передає компанія. Стратегія співпраці із субконтракторами у компанії включає багато аспектів, які притаманні даній галузі, що створює для компанії стратегічну

перевагу у залученні нових та потенційних аутсорсерів, що впливає на зростання кількості екстернальних партнерів.

Висновки до Розділу 3:

Грунтуючись на проведеному у третьому розділі дослідженні, ми дійшли до таких висновків. Розвиток створення доданої вартості на території України за рахунок залучення екстернальних партнерів в агрохарчовій індустрії є актуальним та продемонстрований в даному розділі.

Глобальні ланцюги створення вартості в нашому дослідженні емпірично продемонстрували переваги та прибутковість від таких операцій. Рівень якості зернових культур українських аутсорсерів відповідає всім міжнародним стандартам та користується попитом у світових лідерів з переробної галузі. Доцільним є залучення інвестицій в переробну галузь на прикладі світового лідера з експорту борошна Туреччини. Дана країна продемонструвала на скільки великий ринок збуту даної продукції та те, що відчизняна зернова продукція відповідає всім нормам для перорбки та подальшого експорту вже сировинної продукції з доданою вартістю.

На прикладі закордонних БНП та локальних субконтракторів ми змогли дослідити те, що компанії Danon та Nestle для залучення у якості постачальників місцевих компаній створюють умови для розвитку та підвищення кваліфікації виробництва сировинних товарів, які б відповідали міжнародним та стандартам якості компаній. В основному це стосується фермерських господарств для яких вони створюють програми підтримки та спонукають субконтракторів до виробництва викоякісної та екологічної продукції, яка відбповідає стратегіям компаній. Аналіз компанії McDonalds нам продемонстрував ринок аутсорсерів, які вже мають товар, який відповідає міжнародним стандартам якості та тенденцію переходу компанії від іноземного постачальника до залучення локальних субконтракторів в різних сферах та на різних етапах готовності кінцевого продукту.

На прикладі локальних БНП та спільних підприємств ми змогли дослідити те, що компанії Nibulon та Kernel для формування експортного портфелю залучають тисячі екстернальних партнерів. Також результатом стало те, що екстернальні партнери формують більшу частину у обох компаній експортного портфелю зернової продукції та мають прямий вплив на експортні показники компанії. При нарощуванні кількості таких субконтракторів компанії ставлять рекордні кількості експорту продукції. БНП Kernel для більшої залученості аутсорсерів створює додаткові програми лояльності та привелегій, що стає стратегічною перевагою порівняно з конкурентами також компанія демонструє переваги переробної галузі та нарощування потужностей в даному напрямленні, а саме соняшникової олії.

В сучасних умовах дуже актуальним для інвестицій в створення та розвиток переробної галузі для місцевих та іноземних партнерів є наявність сировинної продукції високої якості, робочої сили, висококваліфікованих спеціалістів, зручного географічного розташування для налагодження логістичних маршрутів та досвіду ведення діяльності на прикладі інших БНП, які користуються даними перевагами в даній сфері та мають позитивний результат у веденні своєї діяльності та співпраці з місцевими субконтракторами що є дуже важливим, оскільки компанія зможе передавати півний спектр завдань їм та швидше масштабуватися за рахунок партнерів, які будуть постачати високоякісну сировинну продукцію.

Висновки і результати дисертаційного дослідження, наведені в розділі 3, опубліковані в наукових статтях автора:

- 1) Alexandr Geiko. The Economic Provement of the Ukrainian Contribution to GVC/ Alexandr Geiko // Journal of global economy review № 8, 2018 Publication of the Department of Business Administration (Kozani, Greece). – 2018 – pp. 49-57

2) Опубліковано наукову статтю на тему: Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу — досвід для України/ Гейко О.Л. // Журнал «Агросвіт» 3, 2021 наукове фахове видання з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975).
– 2021 – с. 75-80

ВИСНОВКИ

Результати дисертаційного дослідження, які були отримані в процесі аналізу актуальності екстерналізації міжнародного виробництва в агрохарчовій індустрії, можна згрупувати таким чином:

1. Узагальнено теоретико-методологічну основу дослідження екстерналізації міжнародного виробництва в агрохарчовій індустрії, що становить сукупність концепцій, підходів, представників таких відомих теорій, які узагальнюють теорії екстерналізації та дають можливість дослідити її на міжнародному виробництві в агрохарчовій індустрії. До основних теорій, що посприяли дослідженню теорії екстерналізації можна віднести: теорія ГЛСВ, де Т. Sturgeon та J. Humphrey аналізують типи взаємозв'язків між партнерами і сутність контролю при екстерналізації; пізній варіанти еkleктичної теорії, де Dj. Danning засвідчує важливість екстерналізації та намагається дослідити даний процес через модель ОЛІ; теорія «народжені глобальними» та «нові міжнародні підприємства», дані теорії вказують на екстерналізацію, як на нову ознаку БНП та аналізують причини і наслідки даного явища; теорія нової економічної географії А. Rugman показує, як у кластерах інвестицій БНП співпрацюють із субконтракторами і партнерами; мережева теорія та теорія флагманських БНП за А. Rugman, де аналізують екстерналізацію з позицій стратегічного менеджменту тобто управлінням мережею аутсорсерів або партнерів.

2. Систематизовано та узагальнено науково-теоретичне обґрунтування теорії екстерналізації. Проведено порівняльний процес з виокремленням та відмінностями між процесами екстерналізації та інтерналізації для отримання підтвердження, що теорія екстерналізації є самостійною теорією та маючи спільні риси з інтернальними процесами докорінно відрізняється і є преспективною для впровадження в діяльність БНП для швидшого виходу на міжнародні ринки. Екстерналізаційні процеси є дуже актуальними в теперішній час, оскільки міжнародний бізнес змінився і потребує не довгої внутрішньофірмової ієрархії, а швидкого виходу на міжнародні ринку і процеси аутсорсингу є цим рішенням. Аутсорсинг дає змогу швидко налагодити виробничі процеси в зарубіжній країні

та вибудувати локальну мережу, що слугує конкурентною та стратегічною перевагою сучасних нових БНП.

3. Систематизовано і узагальнено етапи розвитку екстерналізації міжнародного виробництва та виділено яку позицію в глобальних ланцюгах створення вартості кінцевої продукції займають екстернальні партнери та БНП. При аналізі цієї інформації виокремлено поняття традиційних та не традиційних ланцюгів створення вартості, які залучають до виготовлення своєї продукції альтернативні види складових. Розкриті ризики з якими можуть зіштовхуватися учасники ГЛСВ та виокремлені стратегічні моделі БНП для усунення ймовірності із кліматичними або енергетичними ризиками або мінімізацією наслідків.

4. Поглиблено теоретичні підходи до розкриття сутності таких явищ: субконтрактні операції, контрактні відносини, аутсорсинг та підкріплено емпіричними прикладами. Залучення аутсорсингових компаній в агрохарчовій індустрії ми досліджуємо на прикладі компаній Cargill та Tysonfoods в рамках агрохарчового ринку США. Дані компанії активно користуються послугами екстернальних компаній в сфері постачальників сировинної продукції створюючи найбільш лояльні умови для фермерських господарств щоб покращити їх діяльність та налагодити постійні та безперебойні поставки високоякісної продукції. Їх досвід нам показує, що тенденція до недовіри субконтрактних операцій зникає при контролю якості виробництва товарів та робить даний вид співпраці актуальним та вигідним за рахунок поставок високоякісної проміжної продукції та не доцільності вкладання великих фінансових ресурсів в інтернальну ієрархію.

5. Розроблено на основі SWOT аналізу агрохарчової індустрії України було структурно-логічну схему розвитку даного сектору промисловості у сучасних умовах зовнішнього середовища. Відповідно до цього сформовані для даної галузі сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі цих даних сформована матриця для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища та розроблені стратегії та рекомендації щодо подальшого розвитку.

6. Побудовано економічно-математичну модель, яка показала наскільки вітчизняна зернова продукція є затребувана на світовому ринку і ринку імпорту провідного перебічника на борошно Туреччини. У процесі глобальних ланцюгів створення вартості відбувається заміщення минулого стратегічного партнера на якого припадало 90% продукції, яка постачалася, а на Україну 10%. На даний момент вже з 10% доля участі виросла до 20% і цей відсоток буде збільшуватися. Але ми також навели скільки ми могли б отримати якби дана продукція проходила б процесі доданої вартості. З урахуванням зменшення затрат на логістичну складову Україна мала би більш дешевий кінцевий продукт та більший прибуток, який залишався би в Україні також зменшилася би доля імпорту борошна. Для розвитку переробної галузі в Україні потрібні інвестиції в оновлення обладнання, розширення виробничих можливостей та досвід іноземних партнерів для налагодження виробництва високоякісної продукції за менших затрат для того щоб бути конкурентно спроможними на міжнародному ринку і перейти з 12 місця виробників борошна на провідне.

7. Зроблений аналіз агрохарчового ринку України для поглибленого дослідження взаємовідносин між іноземними БНП та українськими екстернальними партнерами, що дало змогу дійти висновку про те, що Україна є ліквідною платформою для реалізації та виробництва харчової продукції через споживчий ринок та умови, які на даний момент позитивно розташовують до себе агрохарчових виробників, яких ми розглянули в нашому дисертаційному дослідженні. Міжнародні БНП такі як Nestle, Danon, McDonalds ввійшли на ринок України через великий споживчий ринок, економічно вигідне розташування з широкою мережею сполучень, що дає логістичну стратегічну перевагу та ринок робочої сили та кваліфікованих кадрів. Використуються компаніями послуги від локльних субконтракторів, залученість даних партнерів становить у сфері постачання 70% від всі аутсорсингових операцій. Екстернальні процеси мають багато ризиків, але розглядаючи наше дослідження створюються умови за яких ризики недовіри до аутсорсингових компаній зникають через досвід передових світових БНП та практичний досвід на території України в агрохарчовій галузі.

Через велику кількість агровиробників, а Україна є на даний момент сировинною країною та виробництво сільськогосподарської продукції займає більшу частку у ВВП країн, компаніям економічно не вигідно створювати власні потужності в аграрній сфері, їм набагато вигідніше створити умови за яких екстернальні партнери зможуть їм постачати продукцію відповідної якості, хоча і є велика кількість тих, хто вже має виробництво, яке відповідає поставленим нормам та якісним характеристикам.

8. Досліджено і проаналізовано тенденції взаємовідносин між агрохарчовими БНП та спільними підприємствами України із екстернальними партнерами та зроблений висновок, що вони мають великий досвід та вже довгий час залучають їх до своєї діяльності. Тами компаніями є Kernel та Nibulon, частка участі у експортному портфелі зернової продукції досягає 60% та 90% відповідно. Кожна компанія по своєму створює сприятливі умови для субконтракторів, але результат з кожним роком все покращується, що було продемонстровано на тенденції збільшення експорту компаній та участі все більшого відсотку екстернальних партнерів у зерновому експортному портфелі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України Ernst&Young. 2016. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ksbd-1-2016/\\$FILE/ey-ksbd-1-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-ksbd-1-2016/$FILE/ey-ksbd-1-2016.pdf).
2. Агробізнес України в графіках і картах. Business Views 2021. URL: <http://businessviews.com.ua/ru/economy/id/20-grafikov-i-kart-kotorye-dostupno-objasnjajut-agrobiznes-ukrainy-328>.
3. В 2020/21 НІБУЛОН експортувала 4,65 млн т зерна. Latifundist. 2021. URL: <http://elevatorist.com/novosti/4565-v-2020-21-mg-nibulon-eksportiroval-465-mln-t-zerna>.
4. Відновлювані джерела харчування: як Nestle буде стійку аграрну екосистему в Україні. URL: <https://delo.ua/business/vidnovljuvani-dzherela-harchuvannja-jak-nestle-b-387355/>.
5. Група компаній «Данон». URL: <https://khoda.gov.ua/grupa-kompan%D1%96j-%C2%ABdanon%C2%BB->.
6. Зростання експорту України. URL: <https://www.dw.com/uk/popry-viinu-ukraina-za-rik-na-chvert-zbilshyla-eksport-zernovykh-i-oliinykh/a-62336801>.
7. Каплінскі Р. Розповсюдження позитивних впливів глобалізації: аналіз «ланцюгів» доданої вартості // Питання економіки. 2003. №10. с.4-26.
8. Кернел. Latifundist. 2021. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>.
9. Коріат Бенджамін (1992) Думки назад: робота та організація в японській компанії. Мехіко: Видавництво XXI століття.
10. Макдугалл, П. П., Овіатт, Б. М., (1994), До теорії нових міжнародних підприємств, Журнал міжнародний бізнес-досліджень, том 25, № 1, ст. 45–64.
11. Нікітенко С.М., Гоосен Е.В., Пахомова Е.О., Колеватова А.В. Ланцюги доданої вартості як інструмент розвитку економіки регіону сировинної спеціалізації // Фундаментальні дослідження. 2017. № 10-2. с. 375-380.

12. Нікітенко С.М., Гоосен Е.В., Пахомова Е.О., Колеватова А.В. Ланцюги доданої вартості як інструмент розвитку економіки регіону сировинної спеціалізації // Фундаментальні дослідження. 2017. № 10-2. с. 375-380.
13. Визначено топ-20 покупців українського зерна. URL: <http://biz.liga.net/ekonomika/prodovolstvie/novosti/3650618-opredelen-top-20-pokupateley-ukrainskogo-zerna.htm>.
14. Пропозиція. Головний журнал з питань агробізнесу. URL: <https://propozitsiya.com/ua/nestle-namerena-stat-odnim-iz-krupneyshih-drayverov-agrorazvitiya-ukrainy>.
15. Розвиток торгових відносин і відкриття нових ринків збуту підвищує авторитет України – НІБУЛОН (АПК-Інформ: Підсумки №9 (27) 2021. URL: https://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/1072315#.Wh3i5_9l-po.
16. Разкладемо МакМеню на частинки. URL: <https://agroportal.ua/ru/agrocheck/zvidki-jizha/otkuda-eda-razlozhim-makmenyu-na-chastichki>.
17. Рейтинг країн світу по вирощуванню кукурудзи в 2021/22 МР. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-virobnikiv-pshenitsi-v-2021-22-mr>.
18. Рогач О. І Міжнародне виробництво багатонаціональних підприємств / Науковий часопис «Актуальні проблеми міжнародних відносин» Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин. Випуск 135. 2018. с. 70 – 81.
19. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства: питання термінології. (МАУ) Стратегія розвитку України, 2019, № 1, с.7-14.
20. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства. Підручник. / Олександр Рогач. – Київ: ВПЦ «Київський університет», 2019. 387 с.
21. Рогач О. І. Еволюція теорії міжнародного руху підприємницького капіталу / Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу. Монографія /За редакцією Рогача О.І. К.: Вид-во «Центр учбової літератури», 2019, с.11-22.

22. Рогач О. І. Теорія багатонаціональних підприємств: півстоліття розвитку. /Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія., за ред. О.І.Рогача . К., «Видавництво «Центр навчальної літератури» , 2020, с.19-38.
23. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації: підручник / О.І. Рогач. К.: ВПЦ «Київський університет», 2008. 400 с.
24. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу / О. І. Рогач. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. 687 с.
25. Рослинництво у 2010 - 2013pp. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rosl_u.html.
26. Саковська О. М., Формування експортного потенціалу зернового ринку. О. М. Саковська / Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1(2). с. 293-301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_39.
27. Товстий і тонкий. Чому Кернел, Астарта, А.G.R. Group вирішили кооперуватись з фермерами? URL: <https://latifundist.com/blog/read/2849-tovstij-i-tonkij-pro-kooperatsiyu-agroholdingiv-ta-fermeriv>.
28. ТОП-14 експортерів української пшениці за 10 місяців 2021 року URL: <https://latifundist.com/rating/top-15-eksporterv-ukransko-pshenits-za-9-msyatsv-2021-roku>.
29. Україна залишиться у ТОП-10 світових виробників зерна URL: <https://dia.dp.gov.ua/ukraïna-zalishitsya-u-top-10-svitovix-virobnikiv-zerna/>.
30. Шкала Чеддока URL: <https://math.semestr.ru/corel/cheddok.php>.
31. 25 крупнейших импортеров товаров для агробизнеса / Журнал «LANDLORD» 2021. URL: <http://landlord.ua/25-krupneyshin-importerov-tovarov-dlya-agrobisnesa/>.
32. About Cargill / Official website of Cargill. URL: <https://www.cargill.com>.
33. About Kernel URL: <https://www.kernel.ua>.
34. About Kernel / Official website of Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/about/>.
35. About Nestle URL: <https://www.nestle.ua/csv/what-is-csv/csv-report-2018>.

36. About Nestle URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-03/2021-annual-review-en.pdf>.
37. About Nestle URL: <https://www.nestle.ua/>.
38. About Tysonfoods / Official website of Tysonfoods. URL: <https://www.tysonfoods.com>.
39. Aid for Trade and Value Chains in Agrifood. WTO. 2013. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/a4t_e/global_review13prog_e/agrifood_47.pdf.
40. Alvarez-Suescun E., (2010), «Combining Transaction Cost and Resource-Based Insights to Explain IT Implementation Outsourcing», *Informational Systems Front*, 12, pp 631-645.
41. Alvarez, G., Pilbeam, C., Wilding, R., (2009). Nestle Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. *Supply Chain Manag.: Int. J.* 15 (2), 165–182.
42. Ambos, T. C., & Birkinshaw, J. (2010). Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance. *Management International Review*, 50(4): 449–469.
43. Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, 41(7): 1099–1118.
44. Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2007). Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view. *Journal of International Business Studies*, 38(5): 802–818.
45. Arnold, U. (2000) New Dimension of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and the Core Competencies Concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 23-29.
46. B. Aubert, S. Rivard and M. Patry A transaction cost model of IT outsourcing *Information & Management* 41(7) September 2004.
47. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B., (2000). «Outsourcing to Outmaneuver: Outsourcing Redefines Competitive Strategy and Structure», *European Management Journal*, 18, 3, pp. 285-295.

48. Baecke, E., Rogiers, G., De Cock, L., Van Huylenbroeck, G., (2002). The supply chain and conversion to organic farming in Belgium or the story of the egg and the chicken. *Br. Food J.* 104 (3), 163–174.
49. Baker, G. P., Jensen, M. C. and Murphy, K. J. (1988). ‘Compensation and incentives’. *Journal of Finance*, 43, 593–616.
50. J. Barney J.B., Hesterly W., (1996). «Organizational Economics : Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis», in Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London.
51. Barrett, C.B. and T. Reardon, eds. (2000), special issue on «Agroindustrialization, Globalization, and International Development», *Agricultural Economics* 23, 3
52. Basualdo V., A. Esponda (2014) «La expansión de la tercerización a nivel global a mediados de los años setenta, sus antecedentes históricos y su alcance actual,» pp. 19–65 in Basualdo V., Morales D. (eds.), *La tercerización laboral*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
53. Beaman, J.A. and A.J. Johnson Food Distribution Channel Overview. 2006. URL: ir.library.oregonstate.edu/xmlui/bitstream/.../em8921.pdf.
54. Benoit Aubert & Vital Roy, 2001. «A Resource-Based Analysis of Outsourcing: Evidence from Case Studies,» CIRANO Working Papers 2001s-23, CIRANO.
55. Beske, P., (2012). Dynamic Capabilities and Sustainable Supply Chain Management. *Int. J. Prod. Logist. Manag.* 42 (4), 372–387.
56. Beugelsdijk, S., & Jindra, B. (2018). Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational companies. *Journal of World Business*, 53(4): 529–539.
57. Bijman, Jos (2008), «Contract Farming in Developing Countries: An Overview,» Working Paper, Wageningen University.
58. Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3): 477–508.

59. Brandes, H., Lilliecreutz, J. and Brege, S. (1997) Outsourcing — Success or failure? *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3, 63-75.
60. Bruce Kogut and Udo Zander - Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology (Aug., 1992), pp. 383-397.
61. Buckley, P. J. and Carter, M. J. (1996). 'The economics of business process design: motivation, information and coordination within the firm'. *International Journal of the Economics of Business*, 3, 5–24.
62. Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Holmes & Meier.
63. Buckley, P.J. and M.C. Casson. «A Long-run Theory of the Multinational Enterprise.» In *The Future of the Multinational Enterprise*, eds. P.J. Buckley and M.C. Casson, 32-65. London: Macmillan, 1976.
64. C. Wilkinson, *Forensic Facial Reconstruction*, Cambridge University Press, New York, 2003 (retrieved 24 September 2003 from WorldCat).
65. Casciaro, T. (2003), «Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties», *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12 No. 6, pp. 1223-51.
66. Caves, R. E., & Murphy, W. F. 1976. *Franchising: Firms, markets, and intangible assets*. *Southern Economic Journal*, 42: 572–586.
67. Chan, S.H., Kensinger, J.W., Keown, A.J. and Martin, J.D. (1996), «Do strategic alliances create value?», *Journal of Financial Economics*, Vol. 46 No. 2, pp. 199-221.
68. Chiles, T. H. and McMackin, J. F. (1996). 'Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics'. *Academy of Management Review*, 21, 73–99.
69. Chiou, T., Chan, H., Lettice, F., Chung, S., (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transp. Res. Part E* 47, 822–836.
70. Cholette, S., Venkat, K., (2009). The energy and intensity of wine distribution: a study of logistical options for delivering wine to consumers. *J. Clean. Prod.* 17, 1401–1413.

71. Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(new series): 386–405.
72. Contractor, F.J. and Lorange, P. (1988), «Competition versus cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned and cooperative relationships», *Management International Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 5-18.
73. Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39 (6): 957-979
74. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
75. D. Sakas, D. Vlachos, D. Nasiopoulos Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology, *Journal of Systems and Information Technology* 16 (3) (2014), pp. 187-209.
76. Danone. URL: <https://danone.ua/news/archive/news/danon-v-ukrajini-investuje-v-rozvitok-virobnikiv-moloka/>.
77. Danone. URL: <https://www.danone.ua/milk-product/production-and-quality/plants/>.
78. Danone. URL: https://danone.ua/about-company/?no_cache=1&L=0.
79. Dávalos Patricia (2009) «Стратегії профспілок проти аутсорсингу роботи: приклад телекомунікацій у контексті зростання (2003–2008)»in XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Buenos Aires: ALAS.
80. De la Garza Enrique (2012) «Аутсорсинг і накопичення капіталу на глобальному рівні», стор. 17–40 в Osipna Celis J. C. (ed.), *Аутсорсинг робочої сили в Латинській Америці: багатовимірні перспективи*. - Medellín: Escuela Nacional Sindical.
81. De la Garza Enrique (2012) ««Аутсорсинг і накопичення капіталу на глобальному рівні»,» pp. 17–40 in Osipna Celis J. C. (ed.), *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
82. De Man, A.P. (2004), *The Network Economy: Strategy, Structure and Management*, Edward Elgar, Cheltenham.

83. De Man, A.P., Koene, P. and Rietkerken, O. (2001), «Management technieken voor internorganisatorische kennisoverdracht», *Holland Management Review*, Vol. 80, pp. 57-65.
84. Dean Matteo (2011) «Outsourcing y subcontratación: el menú de la precarización,» in Dean M., Rodríguez L. Bueno (eds.), *Outsourcing: Modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*. Mexico City: Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical.
85. Defee, C.C., Fugate, B.S., (2010). Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era. *Int. J. Logist. Manag.* 21 (2), 180–206.
86. Del Bono Andrea (2014) «Трудовий субпідряд: контрнаступ профспілок і колективні переговори» pp. 217–237 in Basualdo V., Morales D. (eds.), *La tercerización laboral*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
87. Del Bono Andrea (2014) «Трудовий субпідряд: контрнаступ профспілок і колективні переговори» pp. 217–237 in Basualdo V., Morales D. (eds.), *La tercerización laboral*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
88. Dunning, John H. *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin, 1981, pp.400.
89. Eisenhardt, K. M. (1989). 'Agency theory: an assessment and review'. *Academy of Management Review*, 14, pp.57–74.
90. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strateg. Manag. J.* 21, pp.1105–1121.
91. Enright, M.J., (1996). In: Straber, U.H. et al. (Eds.), *Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda*, Business Networks: Prospects for Regional Development (De Gruyter Studies in Organization 73). De Gruyter (Walter), Berlin.
92. Ermida Uriarte O., N. Colotuzzo (2009) *Descentralización, tercerización y deslocalización*. Lima: Proyecto FSAL/OIT.
93. Ermida Uriarte O., N. Colotuzzo 2009 *Descentralización, tercerización y deslocalización*. Lima: Proyecto FSAL/OIT.
94. Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., Blome, C., (2010). *Managing supplier*

sustainability risks in a dynamically changing environment – sustainable supplier management in the chemical industry. *J. Purch. Supply Manag.* 16, 118–130.

95. Foreign economic activity. / Official website of NIBULON. URL: <http://www.nibulon.com/data/our-company/main-activities/foreign-economic-activity.html>.

96. Fritz, M., Schiefer, G., (2009). Tracking, tracing, and business process interests in food commodities: a multi-level decision complexity. *Int. J. Prod. Econ.* 117, 317–329.

97. From Agriculture to AgTech. An industry transformed beyond molecules and chemicals. / Deloitte August, 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/Deloitte-Transformation-from-Agriculture-to-AgTech-2016.pdf>.

98. Geoffrey Jones and Tarun Khanna - Bringing History (Back) into International Business *Journal of International Business Studies* Vol. 37, No. 4 (Jul., 2006), pp. 453-468.

99. Gereffi G., J. Humphrey, T. Sturgeon (2005) «The governance of global value chains.» *Review of International Political Economy* 12 (1). pp. 78–104.

100. Gottschalk P., Solli-Saether H. (2005) «Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study», *Industrial Management & Data Systems*, 105, 6, pp. 685-702.

101. GVC Initiative at Duke University. / Duke University 2017. URL: <http://www.globalvaluechains.org>.

102. Heimeriks, K.H. (2004), «Developing alliance capabilities», doctoral dissertation, Eindhoven University Press, Eindhoven.

103. Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S., (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publications, Malden.

104. Helpman, Elhanan (1984), «A simple theory of international trade with multinational corporations,» *Journal of Political Economy* 92(3). pp. 451–471.

105. Henisz, W.J. (2003). The power of the Buckley and M. Casson thesis: the ability to manage institutional idiosyncrasies, *Journal of International Business Studies* 34(2): 173- 184.
106. Hennart, J.F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise, *Global Strategy Journal*, 2(3). pp. 168-187.
107. Hermalin, B. S. (1993). ‘Managerial preferences regarding risky projects’. *Journal of Law, Economics and Organization*, 9, pp. 127–35.
108. Hertenstein, P. Sutherland, D., & Anderson, J. (2017). Internationalization within networks: Exploring the relationship between inward and outward FDI in China’s auto components industry, *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1). pp. 69-96.
109. Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(5). pp. 404–427.
110. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization concepts* (7th. ed.). Mason, USA: Thomson South-Western. 2007.
111. International Trade Statistics. URL: http://www.trademap.org/tradestat/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1|804||792||1001|||4|1|1|2|2|1|1|1|1.
112. Iranzo C., J. Richter (2012) «Наслідки аутсорсингу праці»,pp. 41–68 in Ospina Celis J. C. (ed.), *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
113. Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4). pp. 529–560.
114. Jay B. J. Barney, William S. Hesterly *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts* Pearson/Prentice Hall, 2005.
115. JD Kepler Private communication among competitors and public disclosure-*Journal of Accounting and Economics*, 2021.
116. Jensen, M. (1986). ‘Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers’. *American Economic Review*, 76, pp. 323–9.

117. Jensen, M. and Meckling, W. (1976). 'Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure'. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305–60.
118. Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
119. Jérôme Barthélemy, Bertrand V. Quelin *Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation* *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue 8, pp. 1775-1797, December 2006.
120. John, Y. H. W. (1991). «A study of subcontracting in the Hong Kong construction industry and its impact on the management of quality.» M.B.A. thesis, Univ. of Hong Kong, Hong Kong.
121. Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). *International outsourcing of services: A partnership model*. *Journal of International Management*, 13. pp. 22–37.
122. Kernel Holding - operating results for Q1 FY2018 / Share UA Potential. 2021. URL: <http://shareuapotential.com/News/kernel-operting-results-q1-2018.html>.
123. Khanna, T. & Rivkin, J.W. (2001). *Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets*, *Strategic Management Journal*, 22(1) pp. 45-74.
124. Kim, W. C., & Mauborgne R. A. (1993). *Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions*. *Academy of Management Journal*, 36. pp. 502–526.
125. Kolk, A., (2011). *Mainstreaming sustainable coffee*. *Sustain. Dev.*, pp. 1–14.
126. Konke, Y. (2001), *Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy*, Westview Press, London.
127. Kosacoff B., A. López (2008) «Латинська Америка та глобальні ланцюжки створення вартості: слабкі сторони та потенційні можливості». Журнал «Глобалізація, конкурентоспроможність та управління» 2 (1). с. 18–32.
128. Krugman, P., (1997). *Pop Internationalism*. MIT Press, Cambridge, MA.
129. Kutsikos, K. and Mentzas, G. (2011) «A Service Portfolio Model for Value Creation in Networked Enterprise Systems». *Proceedings of the Service Wave 2010 Conference Workshops*, Ghent (Belgium), Dec. 2010

130. Leslie P L. Willcocks & M. Lacity Information Systems Outsourcing in Theory and Practice Journal of Information Technology volume 10, pages 203–207 (1995).
131. lia, Stefano & Massini, Silvia & R. Narula, Rajneesh, (2019). «Disintegration, modularity and entry mode choice: Mirroring technical and organizational architectures in business functions offshoring,» Journal of Business Research, Elsevier, vol. 103(C), pages 417-431.
132. Lin, P. H. (2003). «Decision support for subcontracting procurement based on multi-attribute utility theories.» Proc., Construction Research Congress, ASCE, Reston, VA. 97.
133. Los, B., Timmer, M.P., Vries, G.J., 2015. How global are global value chains? A new approach to measure international fragmentation. J. Reg. Sci. 55 (1), pp. 66-92.
134. M. Milford, G. Wyeth, and D. Prasser, «RatSLAM: A hippocampal model for simultaneous localization and mapping,» in Proc. IEEE Int. Conf. Robotics and Automation (ICRA '04), 2004, pp. 403–408.
135. Marcus, A., Anderson, M., (2006). A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry. J. Manag. Stud. 43 (1), pp. 19–46.
136. Maskell, P., Malmberg, A., (1995). Localised Learning and Industrial Competitiveness. Regional Studies Association European Conference on Regional Futures.
137. Mclvor R., (2005), The Outsourcing Process, Cambridge, Cambridge.
138. Metelerkamp L. Consolidation in the food system: Risks, opportunities and responsibilities Food system series: Paper IV / Ernst and Young. 2014. URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-consolidation-in-the-food-system-risks-opportunities-and-responsibilities/%24FILE/EY-consolidation-in-the-food-system-risks-opportunities-and-responsibilities.pdf>
139. Meyer, K. E. & Peng, M. W. (2016). Theoretical Foundations of Emerging Economy Research, Journal of International Business Studies, 47(1). pp. 3-22.

140. Meyer, Klaus E. & Xin, Katherine R. (2018). Managing Talent in Emerging Economy Multinationals: Integrating Strategic Management and Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management*, advance online, doi: 10.1080/09585192.2017.1336362
141. Michael Spence *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3. (Aug., 1973), pp. 355-374.
142. Milberg, W. and Winkler, D. (2013) *Outsourcing Economics: Global Value Chains in Capitalist Development*. Cambridge: Cambridge University Press.
143. Ministry of Agriculture URL: <http://www.minagro.gov.ua/>.
144. Ministry of Agriculture URL: <http://requirements.minagro.gov.ua>
145. Montes Cató Juan (2003) «Дисципліна та опір на робочому місці: навколо трудових відносин у телекомунікаційних компаніях» in IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Havana.
146. Mowery, D., Oxley, J. and Silverman, B. (1998), «Technological overlap and inter-firm cooperation», *Research Policy*, Vol. 27, pp. 507-24.
147. Mudambi, R., Pedersen, T., & Andersson, U. (2014). How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business*, 49(1). pp. 101–113.
148. R. Narula, (2012). Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries? *Global Strategy Journal*, 2(3). pp. 188-204.
149. R. Narula, R. & Dunning, J.H. (2000). *Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries*, *Oxford Development Studies*, 28(2). pp. 141-167.
150. R. Narula, R., & Dunning, J. H. (2000). *Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries*. *Oxford Development Studies*, 28. pp. 141–167.
151. Nestle та Zernari впроваджують регенеративні практики сільського господарства URL: <https://agropolit.com/news/22053-nestle-ta-zernari-vprovadjuyut-regenerativni-praktiki-silskogo-gospodarstva>.
152. Nestle URL: <https://latifundist.com/kompanii/1419-nestle>.

153. Nestle URL: <https://www.nestle.ua/media/newsandfeatures/financial-results-nestle-2020>
154. Nibulon URL: <https://www.nibulon.com>
155. NIBULON Ltd / American Chamber of Commerce in Ukraine. URL: <http://www.chamber.ua/Membership/MembersListPage/1819>.
156. Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macro-perspectives in strategy processes. *Strategy Process*, 22, pp. 39–61.
157. P. Hazell, C. Poulton, S. Wiggins, A. Dorward - The future of small farms: Trajectories and policy priorities *World Development*, 38 (10) (2010), pp. 1349-1361.
158. Pagell, M., Wu, Z., Wasserman, M., (2010). Thinking differently about purchasing portfolios: an assesment of sustainable sourcing. *J. Supply Chain Manag.* 46 (1), pp. 57–73.
159. Paloviita, A., (2010). Consumers⁰ sustainability perceptions of the supply chain of locally produced food. *Sustainability* 2, pp. 1492–1509.
160. Parmigiani, A., Klassen, R., Russo, M., (2011). Efficiency meets accountability: performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities. *J. Op. Manag.* 20, pp. 212–223.
161. Peacock, N., Camillis, C., Pennington, D., Aichinger, H., Parenti, A., Reannaud, J., Raggi, A., Brentrup, F., Sara, B., Schenker, U., Unger, N., Ziegler, F., (2011). Towards a harmonised framework methodology for the environmental assessment of food and drink products. *Int. J. Life Cycle Assess.* 16, pp. 189–197.
162. Perelman Laura (2014) «Аутсорсинг і ринок праці: внески та пропозиції» pp. 195–216 in Basualdo V., Morales D. (eds.), *La tercerización laboral*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
163. Perunović Z., J.L. Pedersen (2007) «Outsourcing: process and theories,» in *POMS 18th Annual Conferences Dallas*. Dallas.
164. Peter G., Joseph T., Anita M. McGahan, Christos N. Pitelis - Who is in charge? A propertyrights perspective on stakeholdergovernance - January 2012 *Strategic Organization* 10(3). pp. 304-315.

165. Pinnington, Ashly; Woolcock, Peter. *International Journal of Information Management* 15, Vol. 5, (Oct 1995). p. 353.
166. Piore, M.J., Sabel, C.F., (1990). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books, New York.
167. Porter, M.E., (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
168. Powell, W.W., (1987). Hybrid organizational arrangements: new form or transitional arrangements. *California Management Review* 30 (1), pp. 67–87.
169. Prahalad, C. K. and G. Hamel (May-June 1990). 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
170. Pullman, M., Maloni, M., Carter, C., (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *J. Supply Chain Manag.* 45 (4), pp. 38–54.
171. Puri N. Sustainable agri value chains: Lessons for the private sector / *BusinessLine* 2017. URL: <http://www.thehindubusinessline.com/specials/sustainable-agri-value-chains-lessons-for-the-private-sector/article9483194.ece>.
172. Rama, R., & Wilkinson, J. (2008). Foreign direct investment and agri-food value chains in developing countries: A review of the main issues. *Commodity Market Review* 2007-2008. Rome: FAO.
173. Ras, P., Vermeulen, W., Saalmink, S., (2007). Greening global product chains: bridging barriers in the north-south cooperation. An exploratory study of possibilities for improvement in the product chains of table grape and wine connecting South Africa and the Netherlands. *Prog. Ind. Ecol. – Int. J.* 4 (6), pp. 401–417.
174. Robert M. Bushman and Abbie J. Smith *Journal of Accounting and Economics*, 2001, vol. 32, issue 1-3, pp. 237-333.
175. Rodríguez Miglio Martín (2016a) «Зростання та розширення телекомунікаційних послуг в Аргентині під час постконвертованості, економічної концентрації з продуктивною децентралізацією?» *Revista Galega de Economía* 25 (1).

176. Rogach O. MNE's THEORY AND GLOBAL VALUE CHAINS Науковий часопис «Актуальні проблеми міжнародних відносин» Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин. Випуск 138, 2019, с.153-162.
177. Roger Strange & John Humphrey, 2019. «What lies between market and hierarchy? Insights from internalization theory and global value chain theory,» Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan; Academy of International Business, vol. 50(8), pp. 1401-1413, October.
178. Rothery B., I. Robertson (2000) Аутсорсинг: субпідряд. Mexico City: Editorial Limusa .
179. Rugman, A., & A. Verbeke, (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. Journal of International Business Studies, 23. pp. 761–772.
180. Rugman, A.M. (2000) The End of Globalization, Random House: London/Amacom–McGraw-Hill: New York.
181. Sakas, D., & Kutsikos, K. (2014). An Adaptable Decision Making Model for Sustainable Enterprise Interoperability, 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing. Prague, Czech Republic.
182. Schliephake, K., Stevens, G., Clay, S., (2009). Making resources work more efficiently – the importance of supply chain partnerships. J. Clean. Prod., 17. pp. 1257-1263.
183. Seuring, S., Müller, M., (2008a). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. J. Clean. Prod. 16 (15). pp. 1699–1710.
184. Shapira, Z. (1992). 'Variable risk preference and the focus of attention'. Psychological Review, 99. pp. 172–83.
185. Singh, S. (2007), Leveraging Contract Farming for Improving Supply Chain Efficiency in India: Some Innovative and Successful Models.
186. Smit, A., Driessen, P., Glasbergen, P., (2008). Constraints on the conversion to

sustainable production: the case of the Dutch potato chain. *Bus. Strategy Environ.* 17. pp. 369–381.

187. Solér, C., Bergström, K., Shanahan, H., (2010). Green supply chains and the missing link between environmental information and practice. *Bus. Strategy Environ.* 19. pp. 14–25.

188. Stallkamp & Schotter, Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms *Global Strategy Journal* 11(1) January 2019

189. Stigler, G. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*, 69 (3). pp. 213-25.

190. Teece, D. J. (1983). ‘Technological and organizational factors in the theory of the multinational enterprise’. In M. Casson, (Ed.), *The Growth of International Business*. London: George Allen. pp. 51–62.

191. The agricultural and food value chain: Entering a new era of cooperation / KPMG 2013. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/06/agricultural-and-food-value-chain-v2.pdf>.

192. The food value chain. A challenge for the next century / Deloitte 2013. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_cb_Food%20Value%20Chain_Global%20POV.pdf.

193. The largest agriculture companies in Ukraine. / Overview of TOP-45 agricultural holdings and companies in Ukraine. InVenture. Investment Portal 2020. URL: <https://inventure.com.ua/en/analytics/articles/the-largest-agriculture-companies-in-ukraine>.

194. Thomas W. Lee One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research - *American Psychological Association* 2017, Vol. 102, No. 3. pp. 530–545.

195. Todeva E., Rakhmatullin R. *Global Value Chains Mapping: Methodology and Cases for Policy Makers / JRC Science for Policy Report*, European Union. 2016. URL: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/154989/JRC102803_1fna28085enn.pdf/cbb7bdd0-7f35-43c6-84e2-c9d5becae104.

196. Tsakok & Bruce Gardner, (2007). «Agriculture in Economic Development: Primary Engine of Growth or Chicken and Egg?»,« *American Journal of Agricultural*

Economics, Agricultural and Applied Economics Association, vol. 89(5), pages 1145-1151.

197. Ukraine to fill gap in Turkey's wheat imports. URL: <https://www.dailysabah.com/business/2017/04/18/ukraine-to-fill-gap-in-turkeys-wheat-imports>.

198. Ukrainian Business Faced Challenges in 2021. NIBULON Overcame Them with Dignity / Official website of NIBULON. URL: <http://www.nibulon.com/news/news-company/ukrainian-business-faced-challenges-in-2015-nibulon-overcame-them-with-dignity.html>.

199. Ulset S. (1996). «R&D Outsourcing and Contractual Governance: An Empirical Study of Commercial R&D Projects», *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 30, pp. 63-82.

200. United Nations (2002) World Investment Report 2002, UN Conference on Trade and Development: New York and Geneva.

201. A. Verbeke, & Greidanus, N. S. (2009). The end of the opportunism vs trust debate: Bounded reliability as a new envelope concept in research on MNE governance. *Journal of International Business Studies*, 40(9). pp. 1471–1495.

202. Vermeulen, W., (2010). Sustainable supply chain governance systems: conditions for effective market based governance in global trade. *Prog. Ind. Ecol. – Int. J.* 7 (2). pp. 138–162.

203. Virtanen, Y., Kurppa, S., Saarinen, M., Katajajuuri, J., Usva, K., Mäenpää, I., Mäkelä, J., Grönroos, J., Nissinen, A. (2011). Carbon footprint of food – approaches from national input-output statistics and a LCA of a food portion *J. Clean. Prod.*, 19. pp. 1849-1856.

204. W. D. Heffernan M. Hendrickson R. Gronski (1999) Consolidation in the Food and Agriculture System, Research Report National Farmers Union Washington, DC.

205. Whitten, D. and Wakefield, R.L. (2006) Measuring Switching Costs in IT Outsourcing Services. *Journal of Strategic Information Systems*, 15. pp. 219-248.

206. Who's smiling now? URL: http://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4227/Who_92s_smiling_now_.htm.
207. Wilkins, J. L. M. (2008). The Relationship among Elementary Teachers' Content Knowledge, Attitudes, Beliefs, and Practices. *Journal of Mathematics Teacher Education*, 11. pp. 139-164.
208. L. Willcocks, L. and Choi, C. (1995) «Cooperative Partnership and Total Outsourcing: From Contractual Obligation to Strategic Alliance?» *European Management Journal*, 13, 1. pp. 67–78.
209. Williamson, O. E. (1979). 'Transaction-cost economics: the governance of contractual relations'. *Journal of Law and Economics*, 22. pp. 233–61.
210. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36. pp. 269–296.
211. Wiskerke, J., Roep, D., (2007). Constructing a sustainable pork supply chain: a case of techno-institutional innovation. *J. Environ. Policy Plan.* 9 (1). pp. 53–74.
212. Wognum, P., Bremmers, H., Trienekens, J., van der Vorst, W., Bloemhof, J. (2011). Systems for sustainability and transparency of food supply chains – current status and challenges. *Adv. Eng. Inf.*, 25. pp. 65-76.
213. Wolfert, J., Verdouw, C., Verloop, C., Beulens, A., (2010). Organizing information integration in agri-food – a method based on a service-oriented architecture and living lab approach. *Comput. Electron. Agric.*, 70. pp. 389-405.
214. Yanhong W., (2011), «A Framework of Business Process Outsourcing Relationship Evolution Model», *Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*, International Conference.
215. Yoguel G., J. Borello, A. Erbes (2009) «Argentina: cómo estudiar y actuar sobre los sistemas locales de innovación.» *Revista CEPAL* 99. pp. 65–82.
216. Young-Ybarra, C. and Wiersema, M. (1999), «Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory», *Organization Science*, Vol. 10 No. 4, pp. 439-59.

217. Youngjin Yoo, Richard J. Boland Jr., Kalle Lyytinen, Ann Majchrzak - Organization Science Vol. 23, No. 5, September–October 2012, pp. 1398–1408\Organizing for Innovation in the Digitized World
218. Zhu, Q., Sarkis, J., Lai, K., (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. Int. J. Prod. Econ. 111. pp. 261–273.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті в наукових фахових виданнях України

1. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу — досвід для України/ Гейко О.Л. // Журнал «Агросвіт» 3, 2021 наукове фахове видання з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975). – 2021 – с. 75-80.

2. Гейко О.Л. Аутсорсинг та офшоринг в глобальних ланцюгах створення вартості/ Гейко О.Л. // Журнал «Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство», випуск №Випуск 43/2022 (категорії «Б», Наказу МОН України від 2 липня 2020 року № 886). – 2022 – с.43-47.

Статті в наукових фахових виданнях іноземних держав та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз:

1. Alexandr Geiko. Agile Supply Chain Management in Agricultural Business / Denis Syromyatnikov Alexandr Geiko, Sattar Kuashbay, Aizharkyn Sadikbekova. // International Journal of Supply Chain Management (IJSCM). – 2020. – pp. 377–383. (SCOPUS –Q3)

Опубліковані праці апробаційного характеру:

1. Alexandr Geiko. The Economic Provement of the Ukrainian Contribution to GVC/ Alexandr Geiko // Journal of global economy review № 8, 2018 Publication of the Department of Business Administration (Kozani, Greece). – 2018 – pp. 49-575.

2. Alexandr Geiko. Agile Supply Chain Management in Agricultural Business / Denis Syromyatnikov Alexandr Geiko, Sattar Kuashbay, Aizharkyn Sadikbekova. // International Journal of Supply Chain Management (IJSCM). – 2020. – pp. 377–383. (SCOPUS)

3. Гейко О.Л. Етапи еволюції теорії екстерналізації та її сучасний стан/ Гейко О.Л. // Журнал «Міжнародні відносини, серія «Економічні науки »» №22, 2020

4. Гейко О.Л. Аутсорсинг у сільському господарстві провідних країн світу — досвід для України/ Гейко О.Л. // Журнал «Агросвіт» 3, 2021 наукове фахове видання з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975). – 2021 – с. 75-80.

5. Опубліковано наукову статтю на тему: Oleksandr Geiko. Contemporary Conceptual Approaches to Global Value Chains analysis/ Oleksandr Geiko // Journal of global economyreview № 8, 2021 Publication of the Department of Business Administration (Kozani, Greece). – 2021

Основні результати дослідження апробовані на 7 міжнародних та вітчизняних наукових і науково-практичних конференціях:

1. Опубліковано тези на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Гейко О.Л. «Contribution of Ukraine in functioning of the global agricultural Value chain» - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2018. – Ч. 3 (Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів»). 29 березня 2018р. – 9 с.

2. Опубліковано тези на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Гейко О.Л. «The economic provement of the Ukrainian contribution to GVC» - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2018. – Ч. 3 (Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів»). 25 жовтня 2018р.

3. Опубліковано тези на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Гейко О.Л. « Interconnections between the actors of agribusiness global value chain» - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2019. – Ч. 3 (Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів»). 26 березня 2019р.

4. Опубліковано тези на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Гейко О.Л. «Offshoring and outsourcing in global value chain» - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 24 жовтня 2019. – Ч. 3 (Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів»).

5. Опубліковано тези на міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Гейко О.Л. «Organizational and economic mechanism of global value chain» - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 10 квітня 2020. – Ч. 3 (Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів»).

6. Опубліковано тези на міжнародній мультидисциплінарній науково-практичній конференції для молодих вчених. Гейко О.Л. «Global value chain in agribusiness » - 2nd International multidisciplinary conference for young researchers «Sustainable Development Trends and Challenges under COVID-19». 29 листопада 2021р. Czech University of Life Sciences Prague с. 37

7. Опубліковано тези на науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Гейко О.Л. «Первинні витoki теорій глобальних ланцюгів створення вартості » - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2021. – Ч. 3 (Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів»). 29 березня 2021р.

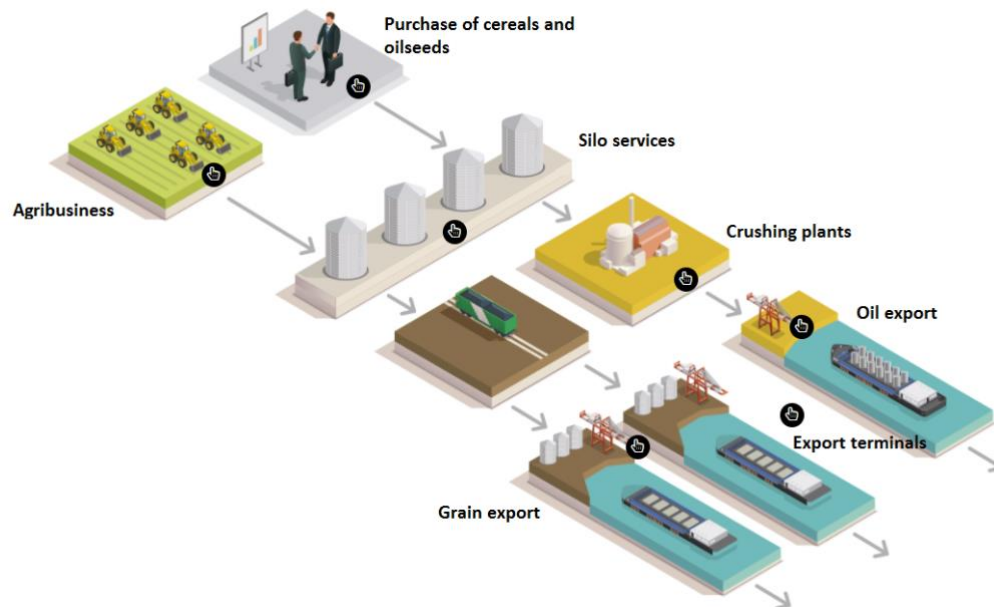
Експортна діяльність на світовому ринку компанії Kernel.



Розміщення виробничих потужностей компанії Kernel.



Бізнес модель компанії Kernel.



Структура підрозділів компанії Nibulon.

