

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 5.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.234>

УДК 339.92

О. Л. Гейко,

*PhD, асистент кафедри міжнародних фінансів, Навчально-науковий
інститут міжнародних відносин,*

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5362-7809>

А. О. Білоус,

к. е. н., асистент кафедри міжнародних фінансів,

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8602-1562>

О. В. Шакула,

*асистент кафедри міжнародних фінансів, Навчально-науковий інститут
міжнародних відносин,*

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5384-0734>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ОКРЕМИХ ФОРМ ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ

O. Heiko,

*PhD, Assistant of the Department of International Finance,
Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko Kyiv National University,*

A. Bilous,

*PhD in Economics, Assistant of the Department of International Finance,
Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko Kyiv National University,*

O. Shakula,

*Assistant of the Department of International Finance,
Educational and Scientific Institute of International Relations,
Taras Shevchenko Kyiv National University,*

THEORETICAL ASPECTS OF THE ANALYSIS OF SPECIFIC FORMS OF EXTERNALIZATION

Стаття присвячена дослідженню екстерналізації як важливого інструменту організації сучасного міжнародного бізнесу. Проаналізовано основні форми екстерналізації, зокрема аутсорсинг, субконтрактування, стратегічні альянси, спільні підприємства та глобальні ланцюги створення вартості. Особливу увагу приділено аутсорсингу як формі передачі окремих виробничих процесів зовнішнім виконавцям з метою підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації витрат і концентрації на ключових компетенціях. Визначено основні переваги та ризики використання екстернальних форм організації виробництва, зокрема їх вплив на продуктивність, зайнятість і трудові відносини. Досліджено роль глобальних ланцюгів створення вартості у розвитку міжнародної виробничої кооперації та інтеграції компаній у світову економіку. Зроблено висновок, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і посилення глобальної конкуренції сприяють поширенню екстерналізації як ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності міжнародних компаній.

The article examines the theoretical and methodological foundations of externalization within the system of modern international business and analyzes the principal forms of its implementation in the context of the globalization of the world economy. Externalization is interpreted as the transfer of specific functions, production operations, and business processes to external economic actors in order to enhance corporate efficiency and strengthen competitive advantages. The study substantiates the growing relevance of externalized forms of production organization under the transformation of contemporary international economic relations.

The paper systematizes the major forms of externalization, including outsourcing, subcontracting, licensing, strategic alliances, joint ventures, and global value chains. Particular attention is devoted to outsourcing as the most widespread form of externalization, characterized by the fragmentation of production processes and the delegation of individual stages of production to specialized external providers. The research identifies the key advantages of outsourcing, such as enabling firms to concentrate on their core competencies, reducing transaction costs, increasing organizational flexibility, and improving resource management efficiency. At the same time, the article highlights the risks associated with outsourcing practices, including employment precarity, the weakening of social protection mechanisms, the fragmentation of labor relations, and the declining influence of trade unions.

The study further explores the evolution of subcontracting relations and their role in shaping contemporary production models through the example of the Japanese management system developed by Toyota. Particular emphasis is placed on the mechanisms of interaction between parent companies and external contractors within long-term contractual arrangements. Considerable attention is also given to global value chains as a form of international production cooperation that facilitates the integration of enterprises into the global economy and contributes to the emergence of new models of the international division of labor.

The article argues that the rapid development of information and communication technologies, intensifying global competition, and the need to improve production efficiency have become the principal drivers behind the expansion of externalized business models. It is concluded that externalization has become an important instrument for enhancing the operational effectiveness of

international companies; however, its implementation requires careful consideration of the economic, social, and organizational implications associated with these processes.

Ключові слова: екстерналізація, аутсорсинг, міжнародний бізнес, глобальні ланцюги створення вартості, стратегічні альянси, конкурентоспроможність, трудові відносини, міжнародна виробнича кооперація.

Keywords: externalization, outsourcing, international business, global value chains, strategic alliances, competitiveness, labor relations, international production cooperation.

Вступ та постановка проблеми. У сучасному міжнародному бізнесі досить важливе значення відіграють форми екстерналізації. 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.

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.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика екстерналізації та аутсорсингу в міжнародному бізнесі є предметом дослідження представників економічної теорії, менеджменту, соціології праці та міжнародної економіки. Значний внесок у дослідження субконтрактних відносин і організації виробництва здійснили В. Koriat, В. Asanuma, G. Gereffi, J. Humphrey, Т.

Sturgeon, а також інші науковці, які вивчали трансформацію виробничих систем у контексті глобалізації. У наукових працях розглядаються питання розвитку аутсорсингу, формування глобальних ланцюгів створення вартості, впливу екстерналізації на ефективність діяльності підприємств, конкурентоспроможність та трудові відносини. Водночас сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу, цифровізація економіки та посилення глобальної конкуренції потребують подальшого дослідження форм екстерналізації, механізмів їх функціонування та соціально-економічних наслідків їх застосування.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних засад екстерналізації у міжнародному бізнесі, визначення основних форм її реалізації та аналіз особливостей застосування аутсорсингу, субконтрактування і глобальних ланцюгів створення вартості в сучасних умовах розвитку світової економіки. Окрему увагу приділено дослідженню переваг і ризиків екстерналізації, а також її впливу на організацію виробництва, конкурентоспроможність підприємств і трудові відносини.

Результати дослідження. В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції екстерналізація стала одним із ключових механізмів трансформації сучасного бізнесу. Компанії дедалі частіше передають окремі виробничі процеси, функції та послуги зовнішнім виконавцям з метою підвищення ефективності діяльності, скорочення витрат і концентрації на стратегічно важливих напрямках розвитку. Поширення аутсорсингу, субконтрактування, стратегічних альянсів і глобальних ланцюгів створення вартості суттєво змінило організацію міжнародного виробництва та характер взаємодії між економічними суб'єктами. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження форм екстерналізації, їх економічної природи, особливостей функціонування та впливу на конкурентоспроможність підприємств і розвиток трудових відносин. Основні форми: ліцензування, управління за контрактом (субконтракти), створення і

функціонування спільних підприємств, стратегічні альянси, глобальні ланцюги створення вартості, які продемонстровані на рис. 1.

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. Форми екстерналізації.

Джерело: розроблено автором.

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. 2.

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. 2 Переваги та недоліки аутсорсингу.

Джерело: [12].

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 [1].

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 XX 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. Koriat реконструює розподіл сукупного продукту, заявивши, що близько 36 відсотків виробництва припадає на сферу підрядників.

Субпідрядні відносини, встановлені між компаніями, як описано в дослідженні В. Koriat, включають як співпрацю, так і конкуренцію на різних етапах відносин.

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, чиї роботи використовували з 80-х рр. XX ст. для розробки низки підходів, що підкреслюють субпідрядні мережі, розподільчі мережі, секторні блоки і товарні ланцюги [5]. 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» [29].

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 [29]. 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.

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 [28]. 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 XX ст. і послідовної реконверсії виробництва, яка прагнула збільшити гнучкість через вертикальну дезінтеграцію [6].

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 [10].

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 [15]. 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. Dіn розглядає дане питання зосереджуючи увагу на робітниках і розвитку технологій [13]. 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 [12].

В даному контексті науковці також звернули увагу на умови праці та форми працевлаштування. Iranzo 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 [18].

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 [15]. Del Bono описує аутсорсинг, зазвичай, обмежений єдиною фазою виробничого процесу, що надається аутсорсером із залученням власних співробітників [13].

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 прекаризацію, тому що «умови праці можуть бути

кращими у аутсорсера ніж у материнської компанії» [22]. Види аутсорсингу: IT-аутсорсинг (ИТО), виробничий аутсорсинг, логістичний аутсорсинг, Nearshore аутсорсинг, Offshore аутсорсинг, Partial аутсорсинг, Full аутсорсинг, Selective аутсорсинг, процесний аутсорсинг, проєктний аутсорсинг, персональний аутсорсинг (staff augmentation).

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) [20]. 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. [27].

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 [9]. Специфічні форми аутсорсингу продемонстровані в таблиці 1.

Таблиця 1. Специфічні форми аутсорсингу

Форми аутсорсингу	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 [2].

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 [16].

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.

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.

Аналізуючи агрохарчовий ринок слід також додати, що БНП мають значний вплив на малих та середніх виробників у сільськогосподарській сфері. На прикладі вирощування зернових культур слід зазначити виробників насіннєвого матеріалу, насіння гібридів соняшнику: KWS, Nuseed, Laboulet, Limagrain, Euralis (Lidea), Syngenta. У виробництві насіннєвого 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 насіннєвий матеріал і тому малі та середні агровиробники мусять кожного року закуповувати насіннєвий 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 насіннєвий 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 реалізовувати 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. Така динамічна перевага, яка накопичується з часом, багато в чому подібна до складних відсотків, потенційно може бути важливою вигодою від торгівлі [17].

Емпіричні докази впливу прав інтелектуальної власності 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 ППВ і людським капіталом/технологічними можливостями, або на відкритості економіки до торгівлі [26]. Подібні дослідження також припускають, що рівень захисту інтелектуальної власності може варіюватися, залежно від технологічних можливостей країн-господарів [3]. 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 [11] або тимчасові угоди про співпрацю, в яких дві або більше фірми поділяють взаємні ресурси для покращення конкурентних позицій партнерів, що беруть участь у альянсі [16]. Згідно з Kassaro, альянси можуть бути класифіковані на основі пайових та договірних відносин [7]. 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 [8]. 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 [19].

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». Співпраця компаній в рамках стратегічних альянсів, може надати компаніям доступ до важливих додаткових активів порівняно швидко [7].

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.

По-третє, стратегічні альянси супроводжуються обміном знаннями між партнерами, і пропонують компаніям важливий шанс «здійснити організаційне навчання» [21]. 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.

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.

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 ППІ можна пояснити теорією вартості транзакцій. Цей підхід був використаний для пояснення багатьох аспектів стратегічних альянсів [30]. 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» ППІ, тобто їх ефектів, що сприяють розвитку, або навпаки руйнують його. Передбачається, що спрямування ППІ 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 [24], 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 замінних галузей.

Аналіз розроблений для того, щоб дійти висновку, що підхід Porter подібний на статичний непрозорий чорний ящик [14].

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 [4].

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. Основна увага на знаннях пов'язаних з екстерналією переважає в передових технологічних галузях [12].

J. Pauell стверджує, що взаємна довіра в економічних відносинах є особливістю галузевих кластерів [25]. 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 [23].

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 [17]. 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.

Висновок. 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.

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.

Література

1. Рогач О. І. Міжнародне виробництво багатонаціональних підприємств. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2018. № 135. С. 70 – 81.
2. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства: питання термінології. *Стратегія розвитку України*. 2019. № 1. С. 7-14.
3. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства: підручник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2019. 387 с.
4. Рослинництво у 2010 – 2013 рр. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rosl_u.html. (дата звернення 15.04.2026).
5. Basualdo V., Esponda A. La expansión de la tercerización a nivel global a mediados de los años setenta, sus antecedentes históricos y su alcance actual. *La tercerización laboral*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina. 2014. Vol. 2, № 1. P. 19–65.

6. Casciaro T. Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties. *Industrial and Corporate Change*. 2003. Vol. 12, № 6. P. 1223–1251.
7. Chan S.H., Kensinger J.W., Keown A.J., Martin J.D. Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*. 1996. Vol. 46, № 2. P. 199–221.
8. Contractor F.J., Lorange P. Competition versus cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned and cooperative relationships *Management International Review*. 1988. Vol. 28, № 1. P. 5–18.
9. Dávalos P. Trade union strategies against job outsourcing. *XXVII Congreso ALAS. Buenos Aires*. 2009.
10. De la Garza E. Outsourcing and capital accumulation at the global level. *La subcontratación laboral en América Latina. Medellín: Escuela Nacional Sindical*. 2012. Vol. 2, № 2. P. 17–40.
11. De Man A.P., Koene P., Rietkerken O. Management technieken voor internorganisatorische kennisoverdracht. *Holland Management Review*. 2001. Vol. 80, P. 57–65.
12. Dean M. Outsourcing y subcontratación: el menú de la precarización. *Outsourcing: Modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo. Mexico City*. 2011. Vol. 5, № 1. P. 7–14.
13. Del Bono A. Labor subcontracting: the trade union counteroffensive. *La tercerización laboral. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina*. 2014. Vol. 3, P. 217–237.
14. Enright M.J. Regional Clusters and Economic Development. *Business Networks: Prospects for Regional Development. Berlin: De Gruyter*. 1996. Vol. 1, P. 27–37.
15. Ermida Uriarte O., Colotuzzo N. Descentralización, tercerización y deslocalización. *Lima: OIT*. 2009. Vol. 3, P. 56-68.
16. Heimeriks K.H. Developing alliance capabilities. *Eindhoven University Press*. 2004. Vol. 3, P. 33-52.
17. Helpman E. A simple theory of international trade with multinational corporations. *Journal of Political Economy*. 1984. Vol. 92, № 3. P. 451–471.

18. Iranzo C., Richter J. Consequences of labor outsourcing. *La subcontratación laboral en América Latina. Medellín: Escuela Nacional Sindical.* 2012. Vol. 33, P. 41–68.
19. Konke Y. Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy. *London: Westview Press.* 2001. Vol. 7, P.23-29.
20. Montes Cató J. Discipline and resistance in the workplace. *IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Havana.* 2003. P. 87-94.
21. Mowery D., Oxley J., Silverman B. Technological overlap and inter-firm cooperation. *Research Policy.* 1998. Vol. 27. P. 507–524.
22. Perelman L. Outsourcing and the labor market: contributions and proposals. *La tercerización laboral. Buenos Aires: Siglo XXI.* 2014. Vol. 1. P. 195–216.
23. Piore M.J., Sabel C.F. The Second Industrial Divide. New York: Basic Books. 1990. 234 p.
24. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. *New York: Free Press.* 1990. Vol. 5. P.1-10.
25. Powell W.W. Hybrid organizational arrangements. *California Management Review.* 1987. Vol. 30, № 1. P. 67–87.
26. Bushman R.M., Smith A.J. Global value chains. *Journal of Accounting and Economics.* 2001. Vol. 32. P. 237–333.
27. Rodríguez Miglio M. Strategic alliances. *Revista Galega de Economía.* 2016. Vol. 25, № 1. P. 143-167.
28. Rothery B., Robertson I. Outsourcing. *Mexico City: Limusa.* 2000. Vol 5. P. 3-21.
29. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy.* 2005. Vol. 12, № 1. P. 78–104.
30. Young-Ybarra C., Wiersema M. Strategic flexibility in IT alliances. *Organization Science.* 1999. Vol. 10, № 4. P. 439–459.

References

1. Rogach, O.I. (2018), “International production of multinational enterprises”, *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 135, pp. 70–81.
2. Rogach, O.I. (2019), “Multinational enterprises: issues of terminology”, *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, vol. 1, pp. 7–14.
3. Rogach, O.I. (2019), *Bahatonatsionalni pidpriemstva* [Multinational enterprises], Kyiv University Press, Kyiv, Ukraine.
4. State Statistics Service of Ukraine (2014), “Crop Production in 2011–2013”, available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rosl_u.html (Accessed 10 May 2026).
5. Basualdo, V. and Esponda, A. (2014), “La expansión de la tercerización a nivel global a mediados de los años setenta, sus antecedentes históricos y su alcance actual”, *La tercerización laboral*, Siglo XXI Editores Argentina, Buenos Aires, Argentina, vol. 2, no. 1, pp. 19–65.
6. 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. 1223–1251.
7. 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.
8. 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.
9. Dávolos, P. (2009), “Trade union strategies against job outsourcing”, *XXVII Congreso ALAS*, Buenos Aires, Argentina.
10. De la Garza, E. (2012), “Outsourcing and capital accumulation at the global level”, *La subcontratación laboral en América Latina*, Escuela Nacional Sindical, Medellín, Colombia, vol. 2, no. 2, pp. 17–40.

11. De Man, A.P., Koene, P. and Rietkerken, O. (2001), “Management technieken voor internorganisatorische kennisoverdracht”, *Holland Management Review*, vol. 80, pp. 57–65.
12. Dean, M. (2011), “Outsourcing y subcontratación: el menú de la precarización”, *Outsourcing: Modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*, Mexico City, Mexico, vol. 5, no. 1, pp. 7–14.
13. Del Bono, A. (2014), “Labor subcontracting: the trade union counteroffensive”, *La tercerización laboral*, Siglo XXI Editores Argentina, Buenos Aires, Argentina, vol. 3, pp. 217–237.
14. Enright, M.J. (1996), “Regional Clusters and Economic Development”, *Business Networks: Prospects for Regional Development*, De Gruyter, Berlin, Germany, pp. 27–37.
15. Ermida Uriarte, O. and Colotuzzo, N. (2009), *Descentralización, tercerización y deslocalización*, OIT, Lima, Peru, pp. 56–68.
16. Heimeriks, K.H. (2004), *Developing alliance capabilities*, Eindhoven University Press, Eindhoven, Netherlands, pp. 33–52.
17. Helpman, E. (1984), “A simple theory of international trade with multinational corporations”, *Journal of Political Economy*, vol. 92, no. 3, pp. 451–471.
18. Iranzo, C. and Richter, J. (2012), “Consequences of labor outsourcing”, *La subcontratación laboral en América Latina*, Escuela Nacional Sindical, Medellín, Colombia, vol. 33, pp. 41–68.
19. Konke, Y. (2001), *Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy*, Westview Press, London, UK, pp. 23–29.
20. Montes Cató, J. (2003), “Discipline and resistance in the workplace”, *IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Havana, Cuba, pp. 87–94.
21. Mowery, D., Oxley, J. and Silverman, B. (1998), “Technological overlap and inter-firm cooperation”, *Research Policy*, vol. 27, pp. 507–524.
22. Perelman, L. (2014), “Outsourcing and the labor market: contributions and proposals”, *La tercerización laboral*, Siglo XXI, Buenos Aires, Argentina, vol. 1, pp. 195–216.

23. Piore, M.J. and Sabel, C.F. (1990), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, USA.
24. Porter, M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, USA, pp. 1–10.
25. Powell, W.W. (1987), “Hybrid organizational arrangements”, *California Management Review*, vol. 30, no. 1, pp. 67–87.
26. Bushman, R.M. and Smith, A.J. (2001), “Global value chains”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 32, pp. 237–333.
27. Rodríguez Miglio, M. (2016), “Strategic alliances”, *Revista Galega de Economía*, vol. 25, no. 1, pp. 143–167.
28. Rothery, B. and Robertson, I. (2000), *Outsourcing*, Limusa, Mexico City, Mexico, pp. 3–21.
29. Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005), “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy*, vol. 12, no. 1, pp. 78–104.
30. Young-Ybarra, C. and Wiersema, M. (1999), “Strategic flexibility in IT alliances”, *Organization Science*, vol. 10, no. 4, pp. 439–459.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.05.26

Прорецензовано / Revised: 21.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26