

Гейко О.Л.

*PhD, асистент кафедри міжнародних фінансів
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5362-7809>*

Білоус А.О.

*кандидат економічних наук, асистент кафедри міжнародних фінансів
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8602-1562>*

Heiko Oleksandr

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

Bilous Artem

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

ДІАЛЕКТИКА ЕКСТЕРНАЛІЗАЦІЇ ТА ІНТЕРНАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ВИРОБНИЦТВА

Анотація. Аналіз теоретичних засад інтерналізації та екстерналізації засвідчує, що екстерналізація по-стала як відповідь на зростаючі витрати підтримки внутрішньофірмової ієрархії, забезпечуючи більш гнучкі й ефективні механізми міжнародної кооперації. Її актуальність обумовлена трансформацією стратегій управління ланцюгами доданої вартості, домінуванням офшорингу та аутсорсингу, а також необхідністю ухвалення рішень щодо розміщення й контролю. Теоретичну основу становлять еклектична парадигма Дж. Даннінга, теорія інтерналізації, ресурсна та мережева теорії, що пояснюють переваги зовнішнього виконання бізнес-функцій. Гібридні моделі поєднують елементи обох підходів задля підвищення стратегічної ефективності.

Ключові слова: теорії ПП, теорії міжнародного бізнесу, БНП, макроекономіка, світова економіка, інвестиції.

Вступ та постановка проблеми. Діалектика екстерналізації та інтерналізації простежується в багатьох визначних теоріях міжнародного бізнесу. Їх взаємозв'язок обумовлений еволюцією міжнародних ринків і стосунків між багатонаціональними підприємствами, що в свою чергу спричиняє адаптацію теорій міжнародного бізнесу. З появою нових методів здійснення міжнародної діяльності теорії отримували нові корективи і розвивалися, щоб залишатися актуальними та дієвими.

Теорія екстерналізації виникла як розвиток теорії інтерналізації, оскільки швидке становлення нових міжнародних підприємств вимагало оперативного виходу на нові ринки в умовах обмежених ресурсів і фінансової бази. Однак це не стало запереченням значущості інтернальних процесів, натомість доповнило механізми для подолання нестабільності ринків та стимулювало появу гібридних форм, що поєднують обидві теорії на різних етапах ведення міжнародної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо процесів інтерналізації та екстерналізації доводить нам, що широке коли видатних науковців в економічній науці досліджували ціленаправлено

інтернальні процеси та в своїх роботах починали аналізувати доцільність та актуальність екстернальних процесів, а саме роботи: Погач О.І. [1], Goschala, Bartleta, P. Buckle [4], A. Rugman [15], Oviat-MacDugal, Tec, O. Williamson [17], Jensen M. та Meckling W. [10], Hennart J. [8], R. Narula [14].

В даних роботах основний акцент робиться на внутрішньофірмовій ієрархії багатонаціональних підприємств та її значимості, але в нашому дослідженні виокремлюються окремі елементи, де науковці починають досліджувати також залучення субконтрактних партнерів, хоча не надають великого значення таким важливим процесам в сучасній світовій економіці. Тому дана тема – малодослідженою та дуже актуальна в сучасних структурах міжнародних підприємств.

Метою статті було проведення дослідження взаємозв'язку теоретичних основ екстернальних та інтернальних процесів міжнародного виробництва та доведення актуальності подальшого розвитку досліджень, що стосуються екстерналізації.

Результати дослідження. У рамках *міжорганізаційних досліджень* існують, наприклад, теорія БНП Goschala, Bartleta, концепція «глобальної

фабрики» Р. Buckle, теорія «флагманських БНП» А. Rugman та теорія неакціонерних форм операцій. Ці дослідження поділяються на два напрями. Перший описує мережу міжнародної діяльності як відносини типу компанія-флагман – філія. Другий розглядає відносини між БНП та субпідрядниками (аутсорсерами).

Одним із таких наукових напрямків є *теорія глобальних ланцюгів створення вартості*. В управлінській моделі фрагментації існують різні системи, одна з яких є ієрархічною, що фокусується на специфічності та кваліфікованості виробництва в межах певного БНП [2, с. 154]. На початковому етапі компанія розробляє внутрішньофірмову діяльність з акціонерно підконтрольними філіями, проте з метою зменшення транзакційних витрат вона може передавати частину виробничих етапів субпідрядним організаціям. Щоб уникнути недовіри до аутсорсингових компаній, материнська компанія встановлює жорсткий контроль через передачу технологій, знань і фінансування.

Розглядаючи коротко- та довгострокові вигоди від фрагментації, досліджуються відносини між БНП-флагманом та її філіями або субпідрядниками. На старті операцій інтернальна або екстернальна діяльність материнської компанії може мати негативний вплив на країну базування через відтік кваліфікованих кадрів. Це спонукатиме країну до розробки складніших процесів, що зрештою може призвести до поліпшення її економічного становища. У країні розташування філій або субпідрядників приплив ресурсів сприятиме індустріалізації та зміні структури експорту. Проте у довгостроковій перспективі цей ефект може зникнути, оскільки підрозділи можуть не бути здатними брати участь у більш прогресивних етапах виробництва.

Динаміка фрагментації показує, що багатонаціональні підприємства (БНП) прагнуть знизити витрати, передаючи частину завдань своїм внутрішнім філіям та зовнішнім субпідрядникам. Через різну складність завдань материнська компанія часто обирає країну з нижчими витратами для виконання простих, трудомістких процесів та виробництва проміжних продуктів. Місцеві компанії, освоюючи ці завдання, нарощують свій рівень знань і впроваджують новатії. Під час цього навчання в процесі виробництва місцеві компанії здатні поступово переходити до більш складних виробничих етапів у ланцюжку цінностей. Як результат, компанія-лідер переміщає дообробку складніших процесів на ці компанії, піднімаючись сама по ступенях виробничого ланцюжка.

Міжорганізаційна теорія БНП розглядає міжнародну діяльність не лише через відношення материнської компанії до філій, але й через координацію управління мережею. Ця теорія аналізує всі типи відносин у мережі, звертаючи особливу увагу на переговорну силу філій через розвиток локальних мереж, де дочірні компанії мають власних постачальників і аутсорсерів [1].

Для аналізу це виступає як гібридна система використання внутрішніх та зовнішніх процесів компанії, яка підкреслює важливість діалектики цих видів діяльності. Злиття усіх форм діяльності в мережі сприяє механізму координації та взаємозалежності. Глобалізація економіки стимулює створення локальних мереж філій, які пізніше інтегруються у мережу БНП і сприяють формуванню коопераційних альянсів. Зростання учасників зовнішньої мережі призводить до збільшення ресурсів, розподілених між ними.

Ієрархічна система БНП має два рівні: перший охоплює мережу власних підрозділів материнської компанії, а на другому представлені підсистеми кожної дочірньої компанії. Чим більше розвинена локальна мережа, тим більшу переговорну силу має філія і тим менше вона залучена до ієрархічної системи. «Центральність підрозділу» визначає вплив материнської компанії на філію. За умов слабого розвитку мереж БНП має максимальну центральність, а при високому розвитку локальних мереж центральність зменшується, і філія отримує більшу переговорну силу. Філії з добре розвинутою локальною мережею і високою інтенсивністю відносин здобувають ефект центральності і розвиваються до рівня структурної влади, що сприяє спеціалізації ресурсів.

Ця теорія демонструє, що внутрішні процеси досліджуються через відносини між БНП та філіями, тоді як зовнішні – через розвиток локальних мереж зв'язків, включаючи постачальників, споживачів та субпідрядників. Концепція «флагманських БНП» А. Rugman висвітлює мережевий аспект діяльності цих фірм, заснований на теорії інтерналізації. Лідерська позиція БНП у мережевій діяльності формує концепцію «флагманської фірми».

Розвиток інтернаціоналізації відбувається в двох основних напрямках: через здійснення прямих іноземних інвестицій та створення філій на зарубіжних ринках (інтерналізація), а також через формування мереж з місцевими партнерами та постачальниками (екстерналізація), що є суттєвою складовою стратегії флагманської мережі. Управління багатонаціональними підприємствами (БНП) розглядається з позиції стратегічного менеджменту, охоплюючи як контрольовані підрозділи (внутрішня мережа), так і неакціонерні відносини між учасниками (зовнішні мережі).

Різні стадії міжнародного співробітництва надають певні переваги для фірм. На етапі розробки нового продукту активно використовуються інноваційні та унікальні ресурси, що стимулює БНП до розвитку внутрішньофірмової ієрархії. У завершальній фазі життєвого циклу продукту виникає потреба в спеціалізованих знаннях про довготривалі стосунки з клієнтами, що сприяє процесам екстерналізації, включаючи використання субпідрядників. Для швидкого досягнення цілей часто передають прості функції на аутсорсинг.

Концепція «глобальної фабрики» Р. Buckle аналізує мережу як сучасну форму інтерналізації

та вирішення ринкових недосконалостей. Кооперативні операції та стратегічні альянси БНП розглядаються як переваги власності, інтерналізації та розміщення [1]. Почали порівнювати вертикальні та горизонтальні форми діяльності міжнародних компаній з гнучкими та мобільними транзакціями в міжнародному бізнесі. Нові міжнародні підприємства часто використовують мережеву систему виробництва, що включає партнерів і субпідрядників, тоді як великі БНП продовжують дотримуватися внутрішньофірмової ієрархії. Основоположник теорії інтерналізації Р. Буклє виявив переваги екстернальної форми ведення бізнесу, такі як можливість заміни недостатньо ефективних підрозділів високопродуктивними субпідрядниками та розширення ефекту масштабу завдяки залученню нових споживачів у ланцюжку постачання. Замість традиційної структури «БНП-філії» запроваджуються «спільні підприємства». Ефективні учасники беруть на себе більшість торгових потоків, стимулюючи інших до вдосконалення, а ті, хто залишається неефективним, замінюються. Технологічні фактори грають ключову роль у формуванні таких спільних підприємств. Новий погляд на розташування виробничих об'єктів в мережі БНП підкреслює важливість транспортної зручності і просторової безперервності, а не близькості до материнської компанії. В результаті глобальна фабрика здатна швидко переходити між різними моделями виробництва згідно з попитом, забезпечуючи максимальне наближення товару до споживача у будь-якому куточку світу та уникаючи логістичних складнощів. БНП залишає за собою високотехнологічні функції та висококваліфіковану робочу силу, тоді як стандартизоване серійне виробництво передається на аутсорсинг.

Концепція міжнародних нових підприємств за Oviat-MacDugal аналізує відмінності між молодими та зрілими багатонаціональними компаніями. Великі вертикально інтегровані або диверсифіковані багатонаціональні підприємства (БНП) зазвичай мають переваги завдяки ефективному управлінню і значному розміру. Методологія цього аналізу ґрунтується на теорії інтерналізації і транзакційних витрат, виділяючи чотири складові функціонування міжнародних нових підприємств: контроль над специфічними ресурсами, переваги закордонного розташування, організація певних транзакцій через інтерналізацію, та залежність від альтернативних структур управління [1].

Міжнародні нові підприємства (МНП) часто не мають ресурсів для традиційної системи акціонерного контролю, тому вони використовують альтернативні методи управління ресурсами, такі як ліцензування, розвиток мережевого аутсорсингу та франчайзинг. Відмова від стандартних процесів інтерналізації призводить до зростання транзакційних ризиків у співпраці з гібридними партнерами. Для мінімізації цих ризиків МНП опираються на довіру, співпрацю, репутацію і моральні зобов'язання між партнерами.

Цінні знання, що легко переносяться, створюють стійкі конкурентні переваги, що сприяють швидкій глобалізації. Унікальність ресурсів також є важливою конкурентною перевагою, але швидке переміщення інтелектуальних ресурсів вимагає застосування спеціальних стратегій для їх використання. В межах цієї концепції розглядаються чотири тактичні аспекти: патенти та авторські права; складність та невизначеність імітації; гнучке ліцензування; та структура мережевого управління. До головних ознак МНП належать формування міжнародних ресурсів, акцент на період часу замість масштабів, проактивна міжнародна стратегія, мережевий аутсорсинг та кооперативні форми взаємодії і стратегічні альянси замість ПП.

Водночас дослідження Тес зосереджено на технологічних та організаційних аспектах, визначаючи масштаби фірми через витрати виробництва. При аналізі горизонтальної інтеграції Тес вивчає витрати на продукування як функцію «індексу складності ноу-хау». Витрати на управління різними формами міжнародного бізнесу залежать від складності технологій. Тес вважає, що режим ПП є стійким до ускладнення знань через легкість їх передачі внутрішньо фірмами. Витрати з ліцензування зростають із ускладненням знань через витрати на внутрішньофірмовий трансфер. Витрати на виробництво й управління підсумовуються для визначення загальних витрат за кордоном, щоб оптимально охопити кожен рівень складності ноу-хау.

У моделі Тес витрати на управління є функцією складності знань і специфіки активів. Серед міжнародних факторів витрат є ризик експропріації: чим більше ризику, тим більші витрати на управління. Це стимулює розвиток зовнішніх відносин, таких як ліцензування або придбання, на противагу внутрішнім заходам (ПП, інтеграція). Аналіз Тес намагається виокремити етапи витрат на управління в контексті БНП, ставлячи наголос на складності знань і специфіці активів як головних змінних.

О. Williamson зазначає, що управлінські структури є інституційною матрицею, в рамках якої відбуваються переговори та виконуються транзакції, які часто різняться за змістом угод. Характер цих операцій може відрізнятися; деякі транзакції можуть мати соціальні характеристики, які відсутні в інших. Повторювані транзакції можуть проявлятися інакше, ніж разові угоди, що відкриває можливості для глибшого аналізу управлінських витрат [17, с. 275].

Діяльність фірми є значущою та різноманітною, здійснюваною багатьма особами. Існують зв'язки між діями різних осіб, оскільки дії однієї зазвичай доповнюють дії іншої. Стратегія фірми та кінцева її цінність залежать від того, як ці дії узгоджуються [3, с. 679]. Однак фактичний внутрішній поділ праці породжує три ключові проблеми організаційного характеру.

Перша проблема — інформаційна, що виникає через нерівномірне розподілення інформації всередині фірми, потрібної для ухвалення оптимальних рішень. Розподіл праці свідчить про те, що кожна

особа має свій обсяг відповідальності, а також існує невизначеність щодо наслідків певних дій.

Друга проблема — координаційна, яка виникає через взаємодоповнюваність дій. Ідеальна координація може бути досягнута шляхом доручення всіх завдань одному індивіду, але наближення до цього можливо через співпрацю в командах.

Третя проблема — мотиваційна, що впливає з розбіжностей у цілях працівників, менеджерів і акціонерів. Кожен прагне максимізувати свою власну користь, яка може не співпадати з об'єктивною функцією фірми. Працівники можуть усвідомлювати свої обов'язки, а менеджери ініціювати стратегії заради приватних вигод, навіть якщо вони не є найкращими для фірми. Для формування оптимальної стратегії, яка максимізує об'єктивну функцію фірми (наприклад, вартість фірми), необхідно забезпечити:

- доступ усіх членів фірми до актуальної інформації (досконала інформація);
- спільний вибір взаємодоповнюючих дій (досконала координація);

Усі члени фірми повинні ділитися загальною метою й мотивацією компанії, однак на практиці це важко досягти, що призводить до деяких втрат через відхилення від оптимального курсу дій. Ці внутрішні транзакційні витрати включають витрати на інформацію, координацію та мотивацію. Мотиваційні витрати охоплюють як управлінські витрати, так і витрати на контроль за діяльністю працівників або витрати на навчання й соціалізацію, які спрямовані на стимулювання працівників. Ці втрати виступають внутрішніми «екстерналіями», що виникають через розподіл управлінської праці в межах фірми, а пов'язані з ними витрати оцінюють використані ресурси для корекції зовнішніх ефектів. Завданням управлінської структури фірми є мінімізація цих внутрішніх витрат і втрат.

Особливо складно мотивувати окремих осіб у різних країнах так, щоб вони сумлінно дотримувалися інтересів організації в цілому. Jensen, M. та Meckling, W. стверджують, що розмір агентських витрат залежить від складності та географічної розпорошеності діяльності фірм, що може бути особливо актуальним для багатонаціональних компаній [10, с. 327].

Проблема моніторингу усугубляється географічними та культурними бар'єрами в контексті багатонаціональних операцій, додаючи до традиційних економічних проблем морального ризику та несприятливого відбору. У культурах, які відрізняються від індивідуалістичного підходу, люди можуть ототожнювати себе з групою або спільнотою і діяти в її інтересах альтруїстично. Тому очікується, що такі особи будуть більш лояльні стосовно інтересів своєї національної дочірньої компанії, ніж до загальних інтересів фірми.

Існують певні суперечності в теорії інтерналізації в контексті управління ризиками. Одна з ключових засад теорії полягає в уявленні, що багатонаціональні підприємства (БНП) є нейтральними

до ризику. Згідно з цим припущенням, оптимальну структуру управління можна визначити просто на основі порівняльних витрат на ринкові транзакції та в межах ієрархії БНП. Однак це спрощене припущення має свої недоліки.

По-перше, компанії не демонструють стабільних переваг до конкретних ризиків. Високий рівень ризику при використанні великих ресурсів та тенденція змінювати пріоритети призводить до недооцінки ризиків внаслідок сприятливого досвіду [16, с. 177]. Jensen, M. та Meckling, W. відзначають, що компанії, які схильні уникати ризику, менш схильні до ієрархічності, ніж ті, що більш ризикують за однакових конфігурацій витрат на транзакції [5, с. 75]. Цей факт означає, що вибір ринків для експансії БНП залежить не тільки від оцінки витрат на транзакції, але й від ширшого контексту та історії фірми.

По-друге, було згадано, що рішення щодо стратегії приймають менеджери, які можуть бути менш ризиковими, ніж акціонери. Таким чином, вони можуть не прагнути або не впроваджувати найбільш ефективну структуру управління. Nermalin припускає, що менеджери віддають перевагу ризиковим стратегіям через недостатню інформацію щодо їх застосування [9, с. 129]. Репутаційний ризик відрізняється від ризику проекту і між ними немає кореляції. Менеджери можуть отримувати особисті вигоди від певних управлінських структур і можуть сприяти ієрархічним планам через прив'язку свого доходу до розміру компанії [3, с. 22]. Вони отримують владу і престиж, працюючи у великій фірмі [10, с. 325]. Акціонери можуть застосовувати механізми моніторингу для контролю над діями менеджменту, що підвищує внутрішні витрати на транзакції. Такі витрати на мотивацію можуть бути значнішими в БНП, ніж у локальних фірмах [7, с. 60].

По-третє, різні слухачі можуть мати різні ризикові переваги. Це може вплинути на волатильність світової економіки. Коли ринки стабільні і зацікавлені сторони можуть точно передбачити порівняльні витрати на транзакції, всі будуть більш схильні до ризику, і фірма може краще покладатися на ринкові транзакції. Проте в умовах нестабільності ринку зацікавлені сторони стають обережними. Chiles і MakKin зазначають, що це може збільшити витрати управління ринком і призвести до більшого контролю над потоками проміжних продуктів [5, с. 77]. Така волатильність стає більш помітною на міжнародних ринках і веде до посилення ієрархічного контролю всередині БНП.

Таким чином, вибір структури управління залежить не лише від порівняльних витрат на транзакції, а й від ставлення до ризику ключових осіб, організаційного устрою та попереднього досвіду з ризиковими інвестиціями, а також від стану світової економіки. Міжнародний бізнес значною мірою заснований на теорії інтерналізації, яка пояснює, як витрати на транзакції для виробничих ресурсів визначають порівняльну ефективність різних організаційних форм [6, с. 390].

Транзакційні витрати виникають унаслідок необхідності забезпечення належної перевірки прав власності та ефективного моніторингу виконання договірних умов при укладанні та реалізації надійних контрактів на використання технологій. Така ринкова недосконалість стає особливо помітною на міжнародних ринках, де інституційні середовища можуть суттєво відрізнятися від умов країни походження бізнесу [15, с. 765].

Ця проблема спонукала дослідників теоретично інтерпретувати специфічні переваги не лише як ключові аспекти транскордонних транзакцій, але й як чинники, що впливають на вибір організаційних форм. Одночасно явища, такі як офшоринг і аутсорсинг, розвиток глобальних ланцюгів створення вартості (ГЛСВ) та концепт «глобальної фабрики», спрямували увагу на квазі-інтернаціоналізацію або зовнішні ринкові зв'язки як нові форми організації діяльності. Екстерналізація, як системний підхід до управління бізнес-процесами, дедалі частіше застосовується в умовах, коли межа контролю фірми розходиться з її межами власності, охоплюючи широкий спектр організаційних форм. Таким чином, масштаби транскордонної економічної діяльності багатонаціональних підприємств (БНП) стають важливими у контексті залучення інвестицій. Це потребує розширеного пояснення інтерналізаційної теорії, особливо для аналізу дезагрегованих аспектів, що характеризують сучасну діяльність БНП.

Різні підходи до залучення субконтрактних партнерів, тобто екстерналізація, можуть бути обґрунтовані не лише логікою мінімізації витрат, але й стратегією формування більш конкурентного ланцюга створення доданої вартості. У цьому контексті дослідники міжнародного бізнесу використовують концепцію «переваг екосистеми», аналізуючи інтеграцію фірм, які володіють цифровими платформами та використовують зовнішні ресурси на міжнародних ринках [14, с. 148].

Екстерналізація може підвищувати економічну цінність через залучення виробничих потужностей, що належать іншим суб'єктам, тим самим спеціалізуючи багатонаціональні підприємства (БНП) на зовнішніх зв'язках замість внутрішніх. Існують численні обговорення щодо різноманітних організаційних форм, які забезпечують доступ до зовнішніх можливостей на міжнародних ринках. Важливо зазначити, що екстерналізація не завжди означає ринкові відносини, а може представляти собою різноманітні гібридні організаційні структури, які Hennart описує як «опукле середовище» [8, с. 171].

Гібридні моделі передбачають існування автономних організацій, які спільно ведуть бізнес, обмінюються технологіями, капіталом, продуктами та послугами, але не переходять до спільного виробництва. Ці гнучкі відносини мають договірний характер, засновані на довірі, та пов'язані через технологічну комплементарність або організаційну синергію. Гібриди можуть виступати оптимальним підходом, коли ринки не здатні ефективно поєднувати відповідні ресурси і можливості [17, с. 287].

На думку R. Narula, квазіінтерналізовані БНП здатні здійснювати значний контроль над своїми зовнішніми партнерами завдяки ефективному розподілу і забезпеченню прав власності на операції [14, с. 161]. Існує невід'ємний зв'язок між гібридами та правами власності у теорії інтерналізації. Гібриди можна вважати угодами, за якими два чи більше партнерів купують або діляться стратегічними правами прийняття рішень, зберігаючи при цьому чітке володіння ключовими ресурсами для можливості координації спільної діяльності.

Ця концепція підкреслює роль матеріальних ресурсів як портфелів права власності. Права власності санкціонують поведінкові відносини між учасниками у використанні цінних ресурсів. Як і інші майнові права, приватна власність на нематеріальні ресурси, такі як інтелектуальна власність, не є нероздільним правом однієї особи. Вона включає право виключати інших від використання ресурсу, право на його модифікацію, продаж або передачу, а також на отримання доходу від його експлуатації й інвестицій. Теорія прав власності дає цінне теоретичне розуміння де-факто управління ресурсами, тобто того, як компанії використовують ресурси за межами своїх юридичних кордонів. Ця концепція є ключовою для оцінювання економічної цінності, яка створюється через складні мережі партнерських відносин, наприклад, у сфері цифрових платформ [13, с. 311].

Цифрові платформи є характерним зразком екстерналізації, адже вони орієнтовані на вторинні та загальні види діяльності, щоб зосередитися на основних компетенціях, які здатні максимізувати організаційну цінність та сприяти економічній співспеціалізації [11, с. 27]. Це стосується також сучасних багатонаціональних підприємств (БНП). Дослідження внутрішньої організації сприяло застосуванню екстерналізації у міжнародному бізнесі для ринкових угод, розподілу спеціалізованих компетенцій між компаніями і підвищення можливостей фірм у координації зовнішніх взаємовідносин. Цифрові платформи пропонують альтернативну модель екстерналізації завдяки цифровим технологіям і модульній архітектурі, що суттєво полегшують обмін.

Вибір специфічної організаційної форми визначається складністю змісту завдань, які необхідно вирішувати спільно з партнерами, та координацією між субконтрактними партнерами. Модульна архітектура цифрових платформ сприяє поділу праці через низькі операційні витрати, аналогічні тим, що відбуваються в глобальних ланцюгах створення вартості [12, с. 422]. Однак, виробничі можливості та модульні інновації, розроблені зовнішніми партнерами, дають змогу клієнтам платформи задовольняти власні різноманітні потреби без інтеграційного підходу як основного організаційного режиму. В межах міжнародного бізнесу дослідники прагнули поглибити розуміння цієї специфічної форми екстерналізації в базових екосистемах цифрових платформ [18, с. 1402].

Зважаючи на припущення про вирішальне значення локальних ресурсів для створення вартості БНП у країнах базування, фахівці стверджують, що ресурсні позиції місцевих комплементарій та платформних фірм є ключовими компонентами «специфічних переваг екосистеми» для БНП. Платформова організація сприяє торгівлі через залучення місцевих ресурсів, оскільки традиційні ринкові транзакції стають нерентабельними через обмежену раціональність.

Контрактування передбачає високий рівень жорсткості, що ускладнює постійне уточнення умов контракту в контексті змін, демонструючи неефективність ринкового механізму при зовнішній конкуренції. На противагу цьому, цифрові платформи як неінтеграційна організаційна форма здатні подолати ці обмеження і полегшити адаптацію до цифрових інновацій.

Надання майнових прав відкриває можливості використання зовнішніх ресурсів і часткового обміну правами на участь в ухваленні організаційних рішень. Власники платформ надають місцевим суміжним підприємствам майнові права на ресурси платформи, такі як інструменти для платформи та розробки, дозволяючи створювати продукти із використанням платформних технологій і розповсюджувати їх серед клієнтів (місцевих та іноземних), а також отримувати частку прибутків.

Висновки. Аналізуючи теорії інтерналізації та екстерналізації, можна зробити висновок, що екстерналізація розвинулася у відповідь на недоречність внутрішньофірмової ієрархії через високі витрати на її підтримку. Таким чином, екстернальні методи надають гнучкі та ефективні засоби для досягнення міжнародної співпраці.

Актуальність процесів екстерналізації представляє собою критичне питання через три ключові причини. По-перше, рішення щодо екстерналізації

непрофільних функцій свідчить про еволюцію стратегій в управлінні ланцюгами доданої вартості: від орієнтації на повний цикл у 1970-х і 1980-х роках до залучення субпідрядних організацій у сучасній практиці. По-друге, у науковій літературі з офшорингу та аутсорсингу існує спільна думка щодо мотивації компаній до екстерналізації бізнес-функцій. По-третє, прийняття рішень у цьому контексті зосереджене на двох головних аспектах: виборі розташування та питаннях контролю й власності, з якими стикаються багатонаціональні підприємства (БНП).

Еклектична парадигма Дж. Даннінга та теорія інтерналізації, запропонована П. Баклі і Пірсом, є основоположними для вивчення екстерналізаційних процесів. Крім того, викладені теоретичні підходи, такі як теорія ключових компетенцій, дезінтеграції, географічного розташування, ресурсна теорія, теорія соціального обміну та організаційно-функціонального навчання слугують теоретичною базою для розвитку екстернальної теорії. Значний внесок зробили також мережева теорія БНП, теорія БНП-флагманів, нова теорія «глобальної фабрики» П. Баклі та теорія нових міжнародних підприємств Овіята і МакДугала.

Теорія екстерналізації стверджує, що компанії вдаються до офшорного аутсорсингу, коли вони діють як суб'єкти міжнародного бізнесу, залучені до екстернальної діяльності, і при цьому витрати на офшорні ресурси є нижчими. Аналізуючи всі наведені теорії, можна дійти висновку, що екстернальні процеси застосовуються замість інтернальних з метою здобуття стратегічних переваг або для швидкого виходу на міжнародні ринки. Існують також гібридні системи, в яких використання інтерналізаційних процесів на певних рівнях або етапах є більш доречним у порівнянні з екстерналізаційними процесами.

Список використаних джерел:

1. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. 687 с.
2. Рогач О. MNE's theory and global value chains. *Науковий часопис «Актуальні проблеми міжнародних відносин» Київський національний університет імені Тараса Шевченка Інститут міжнародних відносин*. 2019. Вип. 138. С. 153–162.
3. Baker G. P., Jensen. M. C., Murphy K. J. Compensation and incentives. *Journal of Finance*. 1988. № 43. P. 593–616.
4. Buckley P. J., Carter M. J. The economics of business process design: motivation, information and coordination within the firm. *International Journal of the Economics of Business*. 1996. № 3. P. 5–24.
5. Chiles T. H., McMackin J. F. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*. 1996. № 21. P. 73–99.
6. Coase R. The nature of the firm. *Economica*, 4 (new series). 1996. P. 386–405.
7. Eisenhardt K. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*. 1989. № 14. P. 57–74.
8. Hennart J.F. Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*. 2012. Vol. 2. № 3. P. 168–187.
9. Hermalin B. S. Managerial preferences regarding risky projects. *Journal of Law, Economics and Organization*. 1993. № 9. P. 127–35.
10. Jensen M. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*. 1986. № 76. P. 323–329.
11. Kedia B. L., Lahiri S. International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*. 2007. № 13. P. 22–37.
12. Ilija Stefano, Massini Silvia, R. Narula, Rajneesh. Disintegration, modularity and entry mode choice: Mirroring technical and organizational architectures in business functions offshoring. *Journal of Business Research, Elsevier*. 2019. Vol. 103(C), P. 417–431.

13. Peter G., Joseph T., Anita M., McGahan, Christos N. Pitelis. Who is in charge? A propertyrights perspective on stakeholdergovernance. *Strategic Organization*. 2012. № 10 (3). P. 304–315.
14. Narula R., Dunning J. H. Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries. *Oxford Development Studies*. 2000. № 28. P. 141–167.
15. Rugman A., Verbeke A. A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*. 1992. № 23. P. 761–772.
16. Shapira Z. Variable risk preference and the focus of attention. *Psychological Review*. 1992. № 99. P. 172–83.
17. Williamson O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*. 1991. № 36. P. 269–296.
18. Youngjin Yoo, Richard J., Boland Jr., Kalle Lyytinen, Ann Majchrzak. Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*. 2012. Vol. 23, No. 5. P. 1398–1408.

References:

1. Rogach O. (2018) Teorii mizhnarodnoho biznesu [Theories of international business]. Kyiv: VPTs “Kyivskyi universytet”, 687 p.
2. Rogach O. (2019) MNE’s theory and global value chains. *Naukovyi chasopys “Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn” Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka Instytut mizhnarodnykh vidnosyn*, vol. 138, pp. 153–162.
3. Baker G. P., Jensen M. C., Murphy K. J. (1988) Compensation and incentives. *Journal of Finance*, vol. 43, pp. 593–616.
4. Buckley P. J., Carter M. J. (1996) The economics of business process design: motivation, information and coordination within the firm. *International Journal of the Economics of Business*, vol. 3, pp. 5–24.
5. Chiles T. H., McMackin J. F. (1996) Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 73–99.
6. Coase R. (1937) The nature of the firm. *Economica*, vol. 4, pp. 386–405.
7. Eisenhardt K. M. (1989) Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 57–74.
8. Hennart J. F. (2012) Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, vol. 2 (3), pp. 168–187.
9. Hermalin B. S. (1993) Managerial preferences regarding risky projects. *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 9, pp. 127–35.
10. Jensen M. (1986) Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, vol. 76, pp. 323–329.
11. Kedia B. L., Lahiri S. (2007) International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, vol. 13, pp. 22–37.
12. 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), pp. 417–431.
13. Peter G., Joseph T., Anita M. McGahan, Christos N. Pitelis. (2012) Who is in charge? A propertyrights perspective on stakeholdergovernance. *Strategic Organization*, vol. 10 (3). pp. 304–315.
14. R. Narula, Dunning J. H. (2000) Industrial development, globalization and multinational enterprises: New realities for developing countries. *Oxford Development Studies*, vol. 28. pp. 141–167.
15. Rugman A., Verbeke A. (1992) A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*, vol. 23, pp. 761–772.
16. Shapira Z. (1992) Variable risk preference and the focus of attention. *Psychological Review*, vol. 99, pp. 172–83.
17. Williamson O. E. (1991) Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269–296.
18. Youngjin Yoo, Richard J., Boland Jr., Kalle Lyytinen, Ann Majchrzak. (2012) Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, vol. 23, No. 5, pp. 1398–1408.

DIALECTIC OF EXTERNALIZATION AND INTERNALIZATION OF INTERNATIONAL PRODUCTION

Summary. This article examines the dialectical interplay between internalization and externalization within the framework of international business theory, emphasizing the evolving configuration of multinational enterprises (MNEs) in response to globalization, digital transformation, and increasing systemic complexity. The study analyzes the theoretical evolution of internalization theory, extending its conceptual boundaries by incorporating contemporary developments such as digital platforms, the proliferation of knowledge-intensive assets, and the institutional embeddedness of global value chains. The theory of externalization emerged as a development of the theory of internalization, as the rapid formation of new international enterprises required rapid entry into new markets in conditions of limited resources and financial base. However, this did not negate the importance of internal processes, but rather complemented the mechanisms for overcoming market instability and stimulated the emergence of hybrid forms that combine both theories at different stages of international activity. Special attention is devoted to the emergence of hybrid organizational structures that transcend the traditional dichotomy between markets

and hierarchies. These include outsourcing, subcontracting, strategic alliances, and network-based governance mechanisms, which collectively redefine the strategic logic of global business operations. The concept of the “global factory” is explored as a paradigmatic model of modern MNE configuration, reflecting a dynamic balance between internal control and external coordination. The paper conducts a comparative analysis of key determinants influencing the choice between internalization and externalization, including asset specificity, technological complexity, risk of opportunism, intellectual property protection, and the quality of institutional frameworks. The findings suggest that contemporary MNEs increasingly adopt ambidextrous strategies that selectively integrate both organizational forms in accordance with market conditions, product characteristics, and stages of international expansion. The article concludes by identifying promising avenues for further research on externalization as a critical driver of efficiency, adaptability, and innovation in the evolving architecture of the global economy.

Keywords: FDI theories, international business theories, MNEs, macroeconomics, world economy, investments.