

**Запотична Р. А.**

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

## АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ В СТРАНАХ МИРА НА ПРОТЯЖЕНИИ 1980–2015 ГОДОВ

### Резюме

В статье проанализированы изменения, которые произошли в деятельности транснациональных банков (ТНБ) в течение последних трех десятилетий, с учетом последствий мирового финансово-экономического кризиса. Сделаны выводы об усилении позиций быстрорастущих рынков как стран базирования ТНБ, возрастании роли развивающихся стран и наименее развитых стран как реципиентов ТНБ и переориентации ТНБ с агрессивной на консервативную кредитную стратегию. Определены факторы, способствовавшие этим изменениям.

**Ключевые слова:** ТНБ, страны базирования, страны-реципиенты, быстрорастущие рынки, кредитная стратегия.

**Zapotichna R. A.**

Lviv, Ivan Franko National University

## MULTINATIONAL BANKS' WORLDWIDE ACTIVITY ANALYSIS DURING 1985–2015

### Summary

The analysis of the changes that occurred in the multinational banking (MNB) over the past three decades, taking into account the consequences of the global financial crisis, is provided in the article. The conclusion about the strengthening position of fast-growing markets as the MNBs' home countries, the growing importance of developing and emerging markets as MNBs' host countries and the transformation of MNBs' credit strategies from aggressive into conservative are made. The factors that contributed to these changes are determined.

**Keywords:** MNB, home countries, host countries, fast-growing markets, credit strategy.

УДК 339.982

**Зварич Р. Є.**

Тернопільський національний економічний університет

## АЛЬТЕРГЛОБАЛІЗАЦІЯ В РОЗРІЗІ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У статті розглянуто альтерглобалізацію в розрізі корпоративної ідентичності та відповідальності, встановлено дуалістичну політико-економічну сферу впливу глобалізації та нав'язані нею промислові та географічні сфери діяльності. Визначено рівень промислової глобалізації, зумовлений глобалізованою діяльністю, діяльністю, що здійснюється глобально-динамічно, діяльністю з низьким рівнем глобалізації та неглобальною діяльністю. Встановлено неочікуване корпоративне перевизначення національних кордонів, підвищений престиж коренів ідентичності та важливість культурної близькості. Обґрунтовано динамічну першопричину глобальної дуальності та її ретикулярну реакцію, а також типологію корпоративної організації з виходом на відповідальну кооперацію.

**Ключові слова:** альтерглобалізація, декомпартименталізація ринків, неглобальна діяльність, корпоративна ідентичність, культурна близькість, стратегічна рефлексія, ретикулярна реакція, відповідальна кооперація.

**Постановка проблеми.** Глобалізація змінює роль держави як інституту організації життєдіяльності суспільства. Проте сам факт наявності глобальних взаємозв'язків свідчить про суперечність національних пріоритетів та глобального масштабу організації не лише економіки, а й усього суспільного життя. Глобалізація не пом'якшує, а посилює світову нерівність і створює додаткові можливості великим виробничим компаніям. Саме тому великі корпорації для кращого розуміння навколишнього середовища, розвитку синергії, розподілу певних ризиків та зниження собівартості одиниці продукції повинні забезпечити власну корпоративну ідентичність та суспільну відповідальність перед суспільством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Феномен глобалізації та її парадоксальну динаміку досліджували Л. Брайан, Д. Вільямсон, Д. Опенгейм, Д. Розенау, В. Руйгрок, К. О'Рурк,

Р. Ван Тадлер, Д. Томпсон, Д. Фрейзер, П. Херст. Напрями в концептуалізації корпоративної глобальної ідентичності розглядали Ж.Ф. Бай, А. Брандербургер, Д. Бемфорд, П. Гешір, Д. Ернст, Б. Мейер, О. Моні, Е. Мілліот, Б. Налєбаф.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Багато досліджень сконцентровано на проблемах феномену глобалізації та її парадоксальної динаміки. Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували напрями в концептуалізації амбівалентних рушійних сил та альтерглобалізації. Проте й досі немає єдиного вектору щодо оцінки альтерглобалізації в розрізі корпоративної ідентичності та відповідальності, зокрема в умовах актуальності питання щодо нової альтерглобальної моделі розвитку світової економіки.

**Мета статті** полягає в оцінці рівня корпоративної ідентичності та відповідальності за умов глобального перевизначення національних кордонів

та підвищеної стратегічної і операційної залежності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація характеризується подвійною динамікою: декомпаратменталізацією ринків і взаємозалежністю суб'єктів. Ці два симбіозні обґрунтування породжують складну дуалістичну систему, яка повинна бути зрозумілою для оцінки реального ступеня свободи, що мають компанії. Кордони національних ринків завдяки глобалізації стають усе більше відкритими зовнішньоекономічній діяльності. Поступово все більш розмитими стають тарифні, нетарифні, регуляторні і культурні бар'єри. Феномен стає більш помітним із мультиплікацією зон вільної торгівлі, митних союзів, спільних ринків і економічних союзів. Кількість регіональних торгових угод, згідно з даними Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (1948–1994 рр.) та Світової організації торгівлі (СОТ), зросла зі 100 у 1990 р., до 625 у 2016 р. (419 з яких є діючими). Практично експонентне зростання даного виду договору є результатом дуже чіткої комерційної відкритості країн, яка дає менеджерам компанії змогу переглянути свої сфери експлуатації і взятися за нові ринки.

Для нашого дослідження важливе значення має рівень промислової глобалізації, який зумовлений такими напрямками, як глобалізована діяльність, динамічно-глобалізована діяльність, діяльність із низьким рівнем глобалізації та неглобалізована діяльність. Глобалізація товарних ринків певний період знаходилася на проміжній стадії розвитку. У цей період існували дуже великі відмінності між країнами щодо цін на порівняльні товари, витрати виробництва та податкову політику. У процесі росту глобалізації ці різні змінні набувають однакового значення в усьому світі. Невідповідність за таких умов можна виправдати лише різницею в якості (П. Херст і Д. Томпсон, 1996 р.) [1].

Саме тому процес глобалізації наптовхується на різні елементи, а саме:

- національні економіки залишаються частково контрольовані державою (державні компанії, банки контрольовані місцевими органами);
- країни продовжують розвивати завальований протекціонізм (стандарти, субсидії);
- капіталом компанії, як правило, володіють інвестори з країни походження;
- деякі споживачі віддають перевагу місцевій продукції (економічний патріотизм, дієтичне споживання);
- різні прояви регулярно наражаються на небезпеку, пов'язану з глобалізацією (безробіття, криза).

Сектори економіки зіштовхуються з певним рівнем відкритості ринків, а це означає, що залежно від рівня активності глобалізація нав'язує себе компаніям тією чи іншою мірою. Як це не парадоксально, але стратегічна свобода компаній є перспективною в міжнародній динаміці галузі, в якій вони беруть участь. Використовуючи інформацію, отриману від Світового банку, ООН і McKinsey & Company, Д. Фрейзер і Д. Опенгейм (1997 р.) розробили таблицю, яка дала змогу оцінити ступінь глобалізації, досягну-

тий різними галузями промисловості в 1995 р. [2]. Хоча деякі галузі промисловості набули значного розвитку<sup>1</sup>, дослідження Д. Фрейзера і Д. Опенгейма дало розуміння необхідного рівня інтернаціоналізації для певних операцій. Так, за результатами дослідження було визначено чотири групи діяльності: 1) глобалізована; 2) та, що здійснюється глобально-динамічно; 3) з низьким рівнем глобалізації; 4) неглобальна.

**Глобалізована діяльність.** Глобальний характер мають фізичні товари (нафта, руда, деревина), виготовлені товари (продукти переробки, алюмінієві та сталеві профілі) і товари та послуги, що орієнтовані на масштабний бізнес (авіаційні двигуни, будівельне обладнання, напівпровідники), і в 1995 р. становили 22,83% валової вартості світового продукту. Компанії, що беруть участь у цій діяльності, фактично володіють створеною операційно-просторовою галуззю. У результаті вони повинні працювати в дуже великому географічному масштабі, за винятком, коли це можливо, вони вибирають нішову маркетингову стратегію.

**Діяльність, що здійснюється глобально-динамічно.** У той час досліджувалися підприємства, що представляли 15,36% світового виробництва й отримували вигоду від зростаючої глобалізації: 1) трудова кваліфікація або високопродуктивні споживчі товари (комп'ютери, телевізори, автомобілі); 2) брендovanі, переважно дерегульовані споживчі товари (безалкогольні напої, взуття, предмети розкоші); 3) професійні бізнес-послуги (банківські інвестиційні операції, юридичні послуги, консультаційні послуги). У зв'язку із цим компанії стали зацікавлені в підготовці до ескалації міжнародної конкуренції. Ця тимчасова фаза, як правило, зобов'язує учасників розіграти внутрішню або зовнішню карту зростання (злиття, поглинання), а також міжкорпоративні комерційні угоди (альянси, товариства).

**Діяльність із низьким рівнем глобалізації.** У 1995 р. такі товари і послуги починали відкриватися процесу глобалізації і становили 50% світового виробництва: 1) невідповідні глобальному бренду, значною мірою регульовані споживчі товари та послуги (продукти харчування, приватні індивідуальні фінансові послуги, телевізійні програми); 2) місцеві (не брендovanі) товари і послуги (будівельні матеріали, освітні програми, медичне обслуговування). Компанії, що залучені в даних видах промисловості, перебували під меншим тиском і не розглядали можливість виходу закордон. Проте їм також рекомендувалося скористатися можливостями диференціації і зниження витрат, пов'язаних із міжнародними операціями.

**Неглобальна діяльність.** Державні послуги (державне управління, національна оборона, правосуддя) становили 11,81% від світового виробництва в 1995 р. і були закриті для глобалізації ринку. У теорії глобалізація створює лише незначний вплив на методи функціонування суб'єктів, причетних до цієї діяльності. Учасники поведуться відповідно до логіки і принципів, що відповідають місцевим умовам. Проте їх глобалізація повинна залишатися перспективною доти, доки в країні вступить в дію регіональна торгова угода, що передбачатиме сильну економічну інтеграцію. Приклад Європейського Союзу чітко демонструє, що наднаціональний вплив і нормативні акти мають різні ідентифікаційні наслідки для різних держав-членів.

Дослідження Д. Фрейзера і Д. Опенгейма показало, що феномен появи ринку розвивається

<sup>1</sup> З моменту публікації дослідження (1997 р.), McKinsey & Company не оновили цю таблицю до актуального стану. Слід зазначити, що підприємства, які розглядалися як такі, що є відносно слабо залежними від економічної інтеграції країни, сьогодні переживають зростаючу інтернаціоналізацію, наприклад фінансові послуги, програми вищої освіти, військові операції.

в послідовному порядку. Декілька десятиліть потрібно було для появи високого рівня економічної інтеграції в переважній більшості галузей промисловості. На думку Л. Браїана і Д. Фрейзера (1999 р.) [3], частка світового виробництва, що викликана високим рівнем глобалізації, повинна зрости з 22,83% у 1995 р. до більш ніж 80% у 2027 р. Хоча цю оцінку варто сприймати з великою обережністю<sup>2</sup>. Так, компанії з галузей, що практично глобально незадіяні (пакування харчових продуктів, побутові послуги, операції з нерухомістю), мали б також бути в перспективі стурбованими конкуренцією, що вийшла за межі державних кордонів. Окрім цього, стратегічна свобода компаній знизилася, оскільки вони були змушені підготуватися до конфронтаційних ринків, що добре розвиваються за межами відомих їм комерційних рамок.

*Неочікуване перевизначення національних кордонів.* Протягом декількох десятиліть, глобалізація ринків істотно вплинула на країни Тріади (США, Західна Європа, Японія). Коло розширилось прогресивною інтеграцією трьох додаткових категорій суб'єктів: 1) нові індустриальні країни (Ізраїль, Сінгапур, Тайвань); 2) швидко-виникаючі ринки<sup>3</sup> (Бразилія, Китай, Індія); 3) колишні країни – члени РЕВ (Ради економічної взаємодопомоги), анульованої в 1991 р. (Угорщина, Польща, Чехія). Хоча явище глобалізації зачіпає абсолютну більшість країн, поняття національних торговельних кордонів, як і раніше, є актуальним. Це поняття перебуває під постійним тиском суперечливої діалектики та набуває нового виміру, що повинен бути ідентифікованим.

У ліквідації традиційних тарифних і нетарифних бар'єрів регіональних торговельних угод виходять за рамки політичних кордонів країн. Парадоксально, але декомпаратменталізація ринків породжує прихід до влади певні відмінні культурні ідентичності. Індивіди розвивають певні власні традиції і заявляють про своє право на ідентичні характеристики через страх гібридизації та втрати своєї ідентичності. Таким чином, відродження культурних кордонів посилюється економічною інтеграцією країн. О. Моні і Ж.Ф. Бая (2001 р.) вважали, що інтернаціоналізація торгівлі посилює цінності корінних народів. П. Гешір і Б. Мейер (1999 р.) пішли далі і заявили, що глобалізація проковує виробництво культурних відмінностей [4]. Перевизначення кордонів, таким чином, має бути засно-

ване на відмові від синкретизму<sup>4</sup> і культурної інтеграції, тобто виникає феномен альтерглобалізації, що характеризується всіма позитивними рисами, що притаманні глобалізації, та разом із тим вирішує її поточні (соціальні, культурні) проблеми та прогалини. Такий престиж походження в Європі характеризується відродженням місцевих мов, традиційних місцевих рецептів і народних танців. Альтерглобальний парадокс є додатковим викликом для політики розвитку компанії.

Поняття географічної близькості робить перспективним і актуальним як поняття культурної близькості, так і поняття альтерглобалізації. В епоху інформаційного суспільства компанії постійно зіштовхуються з проблемами, викликаними поведінковими та емоційними розбіжностями. Релокація колл-центрів у країни, що розвиваються, ілюструє цей феномен. Якщо відстань більше не створює проблеми з точки зору управління (спільне програмне забезпечення, багатоканальний Інтернет-доступ), то вона залишається джерелом міжособистісних перешкод у роботі з клієнтами. Для операцій, що вимагають хорошого знання бізнес-контексту і відданості певним цінностям (розуміння споживчих очікувань, встановлення відповідної якості), зворотна релокація роботи провайдерів послуг в країну походження<sup>5</sup> свідчить про потребу спільних та зрозумілих ідентичних рекомендацій.

Ці деякі рефлексивні елементи, що стосуються еволюції промислових і географічних рамок торговельних компаній на міжнародному рівні, супроводжують необхідну альтернативну адаптацію управлінських обґрунтувань. Виходячи з вищезазначеного, варто перейти до оцінки викликів наднаціональної інтеграції економік.

*Підвищена стратегічна та операційна залежність.* Глобалізація супроводжується новими правилами функціонування, які іноді суперечать один одному. Вона пропонує географічно-розширене трансакційне поле, що несподівано породжує нові кордони. Водночас вона іноді нав'язує дії, що вимагають багато ресурсів, які обмежують незалежність суб'єктів. Для розуміння наслідків цих парадоксів потрібно оцінити наведені пояснення через дуалістичне поєднання управлінських міркувань, що сприяють глобалізації, та договірних форм, що передбачають пов'язані з ними специфічні виклики.

*Динамічна першопричина дуальності.* Паралельні рухи інтеграції ринків та взаємозалежності суб'єктів породжують бізнес-контекст, що характеризується численними парадоксами. До протиріч, які компанії повинні навчитися комбінувати, можна віднести:

- розробку стратегічної рефлексії на рівні кількох країн (для більшої синергії<sup>6</sup> та більшої рентабельності) та застосування результатуючої політики на рівні окремого ринку (для більшої динаміки та кращого розуміння перспектив);
- асоціацію принципів стандартизації (отримати користь від економії на масштабі та полегшити контроль над операціями) й адаптації (отримати користь від легітимності в очах потенційних клієнтів та підвищити рівень значення навиків в межах дочірніх компаній);
- необхідність проведення дій, що базуються на глобальних ресурсах (фінансових потоках, базах даних) і локальних ресурсах (людських навиках, методах маркетингу)<sup>7</sup>.

Ідея «глокалізації» В. Руйгрока і Р. Ван Тадлера (1995 р.) [5] ілюструє цей подвійний пара-

<sup>2</sup> З моменту публікації цієї роботи відбулися численні події, що ставали на шляху розвитку глобалізації: тимчасовий всесвітній торговельний розворот після 11 вересня 2001 р., блокування переговорів у рамках СОТ (Доха раунд), стурбованість, спричинена зростанням перспектив щодо повернення до більш традиційних продуктів.

<sup>3</sup> Під терміном «швидко-виникаючі ринки» розуміється англ. аналог rapidly emerging markets.

<sup>4</sup> Синкретизм розуміємо як поєднання або злиття, комплексне проявлення чи використання самодостатніх чи навіть несумісних і непорівнюваних явищ, образів мислення та поглядів. Синкретизм є різновидом еклектизму.

<sup>5</sup> Під терміном «країна походження» розуміється англ. аналог home country.

<sup>6</sup> Розуміємо синергію як спільну працю, а закон синергії – як ефект від взаємодії декількох елементів, що перевершує сумарний ефект від кожного з них окремо.

<sup>7</sup> Згідно з Е. Боккаром (2005 р.), територіальні коріння промислової діяльності дають змогу використовувати отримані ресурси на міжнародному рівні. Ці нові глобальні ресурси потім допомагають зміцнювати операції, що здійснюються на локальному рівні. Такий системний підхід міг би пояснити, наприклад, чому внутрігрупова торгівля у великих американських компаніях досягає свого піку протягом декількох років.

докс. Д. Розенау (2003 р.) [6] зазначив про «віддалену близькість», яка характеризує те, що він називає «фрагментацією»<sup>8</sup>. Цей неологізм підкреслює оригінальне поєднання локальних сил «фрагментації» і глобальних сил «інтеграції». Який би термін не використовувався, ці різні дуальності виражають феномен глобалізації комплексною групою мінливих змін (мобільність факторів виробництва, економічна інтеграція країн, посилення взаємозалежної діяльності).

Варто зауважити, що ця група розвивалася протягом тривалого часу. Для К. О'Рурка і Д. Вільямсона (1999 р.) [7] існує дві хвилі глобалізації, що характеризуються конкретними обґрунтуваннями свого функціонування. Перша хвиля, що мала місце в період з 1870 по 1914 р., ґрунтувалася на мобільності факторів виробництва та міжнародній торгівлі<sup>9</sup>; друга розпочалася з кінця Другої світової війни та відзначається надринковими силами, сильною організаційною координацією між різними типами суб'єктів (національних держав, міжнародних організацій, підприємств і неурядових організацій). Для кращого розуміння розвитку другої хвилі глобалізації необхідно вивчити її вплив на стратегічний та операційний вибір бізнес-лідерів.

**Ретикулярна реакція.** Компанії, маючи справу з наднаціональною інтеграцією економік, удаються до певних маніпуляцій. Одна з них полягає в мультиплікації коопераційних угод із незалежними юридичними особами. Д. Бемфорд і Д. Ернст (2002 р.) [8] зазначили, що більшість великих фірм, що переважно були схильні до ведення бізнесу на міжнародному рівні, є залученими до більш ніж 30 альянсів<sup>10</sup>.

Підкреслюючи певну ідею залежності між компаніями, варто зазначити, що ця коопераційна стратегія має різноманітний характер. Проте лише одна типологія (Е. Мілліот, 1999 р.) [9] дає змогу оцінити результуючий рівень стратегічної і операційної свободи (рис. 1.). Ця типологія характеризується двома осями. Перша вісь показує можливі зв'язки між партнерськими сферами діяльності. Найвний зв'язок є правдивим тоді, коли операції, що проводяться колабораційними компаніями, схожі або комплементарні. Друга вісь показує зв'язок між ринковими сегментами, що орієнто-

вані на різних учасників. Зв'язок існує тоді, коли компанії зацікавлені в тій же самій групі клієнтів. Перетин цих осей допускає п'ять видів співробітництва між компаніями, що особливо адаптовані до міжнародних операцій.



Рис. 1. Типологія організаційної кооперації

Джерело: адаптовано за [9]

**Латеральна кооперація.** У цій позиції матриця вказує на те, що до такої форми зв'язку належать партнери, які взаємопов'язані як у сфері діяльності, так і на ринкових сегментах<sup>11</sup> [10]. Більш конкретно це означає, що мова йде про альянси, які були підписані між прямими і непрямими конкурентами. Спільний завод для групи Toyota і PSA Peugeot Citroen ілюструє цей тип угоди. Ця виробнича одиниця, що була створена в Чеській Республіці і відкрита в 2005 р., спрямована на боротьбу зі зростаючим конкурентним тиском у малому міському автомобільному сегменті. Обидва партнери добре відомі своєю давньою традиційною прихильністю до незалежності, що робить їх спільне використання промислового заводу ще більш дивним. Проте натиск глобалізації підштовхнув їх до зміни своєї стратегії та погодження з утратою частини своєї операційної автономії. Так, наприклад, французький конструктор повинен був підкоритися правилам виробництва свого японського партнера.

**Аутсорсингова<sup>12</sup> кооперація.** Це партнерство стосується компаній, які пов'язані сферами діяльності, але в теорії орієнтовані на різні ринки. У принципі це дає змогу об'єднатися фірмам, що мають комплементарні компетенції та ресурси на вертикальному рівні. Ілюстрацією цієї кооперації можна назвати субконтрактні угоди, що підписані між основними групами й їх основними постачальниками. Наприклад, Bell Canada<sup>13</sup> підписала контракт із Manuvie<sup>14</sup> для того, щоб відділ управління мережею повністю провів аутсорсинг за допомогою Інтернет-протоколу (IP). Це асиметрична форма кооперації, де сила одного з партнерів на переговорах, як правило, вища, ніж іншого. Таким чином, стратегічна свобода щодо залежного партнера знижується. Ця компанія є суб'єктом специфікації вимог користувача, до ритмічних умов оплати та доставки, що накладаються постачальником чи споживачем.

<sup>8</sup> Фрагментація (Fragegration) (згідно із Д. Розенау) поєднує в одному слові високий рівень локалізації, децентралізації та фрагментації, що перебувають в інтерактивному режимі і причинному зв'язку з глобалізацією, централізацією та інтеграцією.

<sup>9</sup> Ця фаза ілюструє відому модель Хекшера-Оліна-Самуельсона (Heckscher-Ohlin-Samuelson model (HOS)).

<sup>10</sup> Д. Ернст (2002 р.) зазначає, що кількість альянсів збільшувалася більш ніж на 20% на рік протягом останніх двох десятиліть.

<sup>11</sup> Ця форма зв'язку відноситься до поняття cooptation (співпраця конкурентів), що була розроблена А. Бранденбургером і Б. Налібуфом (1996 р.).

<sup>12</sup> Аутсорсинг (від англ. Outsourcing; (outer-sourcing) використання зовнішнього джерела і/або ресурсу) – передача організацією, на підставі договору, певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній сфері. На відміну від послуг і підтримки, що мають разовий, епізодичний або випадковий характер і обмежені початком і кінцем, на аутсорсинг зазвичай передаються функції щодо професійної підтримки безперервної роботи окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше одного року).

<sup>13</sup> Bell Canada (Bell) – канадська телекомунікаційна і медіа-компанія зі штаб-квартирою в Монреалі, Квебек.

<sup>14</sup> Manulife або Manulife Financial – канадська страхова компанія і постачальник фінансових послуг із корпоративною штаб-квартирою в Торонто, Онтаріо, Канада.

**Кореляційна кооперація.** Цей раціональний зв'язок стосується компаній, які націлені на один сегмент ринку, але перебувають у різних напрямках ведення бізнесу. Головна мета даної кооперації спрямована на вдосконалення продуктової селекції, що пропонувалася на перспективу. Philips, наприклад, на певних ринках продає електричну зубну щітку разом із зубною пастою Procter&Gamble. Такий кобрендинг<sup>15</sup> забезпечує більш точну комерційну реакцію на зрлому ринку. У цілому сторони, що підписують угоди, впевнені в стратегічній та операційній автономії завдяки специфічним навичкам і активам учасників. Проте кобрендинг несе певні загрози. Так, асоціюючи свої образи, один із партнерів може постраждати від промислової чи маркетингової нездатності іншого.

**Електрична кооперація.** Ця угода є дещо нетиповою, оскільки вона об'єднує компанії, які не мають жодних зв'язків із точки зору діяльності або ринку. Вона часто використовується для забезпечення позитивного перенесення іміджу і/або компетенції між сторонами, що підписали угоду. У даній конкретній ситуації партнери настільки доповнюють один одного, що в принципі зберігають велику свободу дій. Ця свобода, однак, знижується в комбінованих операціях, що здійснюються колективно. Передчасне закінчення співпраці може бути досягнуто у разі глибокої незгоди. Зокрема, це сталося між Mercedes і Swatch після того, як вони спроектували і побудували смарт-автомобіль. Стратегічні, маркетингові і культурні відмінності привели дві компанії до висновку, що необхідно відновити свою незалежність. Сьогодні тільки German Daimler Group (Mercedes) знаходиться під контролем компанії, що виробляє невеликі міські автомобілі.

**Відповідальна кооперація.** Цей заключний вид кооперації знаходиться на перетині, носить поперечну природу і може накладатися поверх чотирьох зв'язків. Його відмінною рисою є те, що він є альтерглобальним, піднімає і відстоює такі

питання, як захист навколишнього середовища, захист прав меншин і так далі. У зв'язку із цим компанія буде іноді виконувати відповідальні дії, працюючи з шанованими неурядовими організаціями. Цей тип зв'язку знижує незалежність, гарантовану багатонаціональними компаніями. Для того щоб партнерство мало місце, багатонаціональні компанії повинні враховувати певні уточнення, а іноді вони повинні піддаватися стримуючим специфікам користувачських вимог. Ілюстрацією цього типу угоди є співпраця між Pierre and Vacances<sup>16</sup> та Всесвітнім фондом дикої природи (WWF<sup>17</sup>). Французький канікулярний оператор прагнув покращити екологічні характеристики і підвищити обізнаність своїх співробітників і клієнтів щодо екологічних питань із 2005 р. Хоча група була мотивована цим підходом, проте вона повинна була бути відповідальною і показати себе якнайкраще, щоб отримати підтримку WWF.

Ці різні підходи до кооперації, які можуть доповнювати і бути залежними один від одного, є частковою відповіддю на виклики глобалізації (Е. Мілліот, 1998 р.) [9]. Зокрема, вони уособлюють новий період глобалізації – альтернативний, та дають змогу краще зрозуміти навколишнє середовище, розвиток синергії, розподіл певних ризиків та зниження собівартості одиниці продукції. Іноді вони також дають змогу зміцнити конкурентні позиції сторін, які підписали угоди. Водночас вони призводять до втрати незалежності та автономії, що може звужувати гнучкість і реактивність створених компаній.

**Висновки.** Отже, глобалізація пропонує компаніям численні можливості (розширення ринків, передачу нових технологій, зниження витрат на доставку). Ці різні можливості, які пов'язані зі спрощенням руху факторів і продуктів, означають, що компанії ніколи раніше не мали такої стратегічної і операційної свободи. Якщо свобода дій і пересування компаній підтверджується, то стратегічні та операційні обмеження, що існують разом із інтеграцією економік, є глибокими (пошук зовнішньої синергії, необхідність набути критичної маси, обмін ноу-хау). Перевизначаючи сферу роботи і методи управління компаній, цей рух ставить у перспективу ідею управлінської автономії. Для підвищення ефективності в місцевому та глобальному масштабі, коли виникає загроза національній та міжнародній конкуренції і задоволенню етноцентричних і геоцентричних очікувань та їх перспективі, фірми поступово намагаються бути організованими в серії комплексних угод. Цей процес призводить до парадоксального аргументу: поступова ліквідація торговельних кордонів країн приносить поступову ліквідацію фізичних і юридичних меж компаній. Разом із цим треба визнати, що зростання глобальної соціальної нерівності руйнує соціальну базу політичної стабільності на національному і світовому рівнях. Тобто актуалізується питання щодо нової альтерглобальної моделі розвитку світової економіки, яка матиме позитивні риси, що притаманні діючій глобальній моделі та буде ґрунтуватися на засадах корпоративної ідентичності та відповідальності.

<sup>15</sup> Кобрендинг (англ. Co-branding, також використовується co-branding), дослівний переклад – «об'єднання брендів». Розміщення в рекламному полі двох або більше брендів, об'єднаних однією метою, що повідомляють про програми для споживача. Спосіб посилення комунікативного впливу на аудиторію.

<sup>16</sup> Groupe Pierre & Vacances Center Parcs – спеціалізується на туристичних послугах, забезпечуючи відпочинкові і розважальні місця, місця проживання та діяльності готелів під брендами Pierre & Vacances, Maeva, Center Parcs, Sunparks і Adagio. Штаб-квартира компанії знаходиться у Франції, і основною областю діяльності компанії є Франція, але вона також має об'єкти в Бельгії, Маврикії, Нідерландах, Швейцарії, Австрії, Німеччині, Італії та Іспанії.

<sup>17</sup> Всесвітній фонд природи (англ. World Wide Fund for Nature, до 1986 р. – (англ. World Wildlife Fund, WWF) – міжнародна неурядова організація, що займається збереженням природи, дослідженнями та відновленням природного середовища. Це найбільша незалежна природоохоронна організація у світі, що має близько 5 млн. працівників та добровольців по всьому світу, працюючи в понад 120 країн. Щорічно WWF здійснює понад 1200 екологічних проєктів, привертаючи увагу мільйонів людей до проблем охорони довкілля та їхнього вирішення. Організація існує на добровільних внесках, приблизно 9% її бюджету поступає від приватних пожертв.

**Список літератури:**

1. Hirst P. Globalisation in Question: The International Economy and The Possibilities of Governance / P. Hirst, G. Thompson. – Oxford: Blackwell, 1996. – 227 с.
2. Fraser J. What's new about globalization? / J. Fraser, J. Oppenheim. // Global economy. – 1997. – С. 168–179.
3. Bryan L. Race for the World / L. Bryan, J. Fraser. – Boston: Harvard Business School Press, 1999. – 364 с.
4. Meyer B. Globalization and Identity: Dialectics of Flow and Closure / B. Meyer, P. Geschiere. – Verlag: Wiley-Blackwell, 1999. – 344 с.
5. Ruigrok W. The Logic of International Restructuring: Management of Dependencies in Rival Industrial Complexes / W. Ruigrok, R. Van Tulder. – London: Routledge, 1995. – 362 с.
6. Rosenau J. Distant Proximities: Dynamics beyond Globalization / J. Rosenau. – Princeton: Princeton University Press, 2003. – 456 с.
7. O'Rourke K. Globalization and History: the Evolution of a Nineteenth-Century Atlantic Economy / K. O'Rourke, J. Williamson. – Cambridge: The MIT Press, 1999. – 343 с.
8. Bamford J. Managing an alliance portfolio / J. Bamford, D. Ernst. // The McKinsey. – 2002. – С. 29–39.
9. Milliot E. Le marketing symbiotique / E. Milliot. // Paris: L'Harmattan. – 1998. – С. 5–18.
10. Brandenburger A. Co-Opetition / A. Brandenburger, B. Nalebuff. – Welwyn Garden City: Currency Doubleday, 1996. – 304 с.

**Зварыч Р. Е.**

Тернопольский национальный экономический университет

**АЛЬТЕРГЛОБАЛИЗАЦИЯ В РАЗРЕЗЕ  
КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

**Резюме**

В статье рассмотрена альтерглобализация в разрезе корпоративной идентичности и ответственности, установлены дуалистическая политико-экономическая сфера влияния глобализации и навязанные ею промышленные и географические сферы деятельности. Определен уровень промышленной глобализации, обусловленный глобализованной деятельностью, деятельностью, осуществляемой глобально-динамически, деятельностью с низким уровнем глобализации и неглобальной деятельностью. Установлены неожиданные корпоративное переопределение границ, повышенный престиж корней идентичности и важность культурной близости. Обоснованы динамическая первопричина глобальной дуальности и ее ретикулярная реакция, а также типология корпоративной организации с выходом на ответственную кооперацию.

**Ключевые слова:** альтерглобализация, декомпарментализация рынков, неглобальная деятельность, корпоративная идентичность, культурная близость, стратегическая рефлексия, ретикулярная реакция, ответственная кооперация.

**Zvarych R. Y.**

Ternopil National Economic University

**ALTERGLOBALIZATION BY CORPORATE IDENTITY AND LIABILITY**

**Summary**

The article discussed alterglobalization in terms of corporate identity and responsibility, found dual political and economic sphere of influence of globalization and imposed its industrial and geographical scope. Defined the level of industrial globalization, which is due globalized activities, the activities that provide globally dynamically, activities with low levels of globalization and nonglobal activities. Found unexpected corporate redefinition of national boundaries, increased prestige of cultural identity roots and the importance of cultural affinity. Grounded dynamic root cause of global duality and its reticular reaction and typology of corporate organization that proves responsible cooperation.

**Keywords:** alterglobalization, decompartmentalisation of markets, nonglobal activity, corporate identity, cultural proximity, strategic reflection, reticular reaction, responsible cooperation.