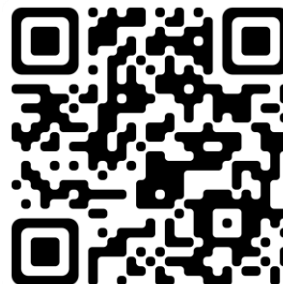




DOI 10.37491/UNZ.89-90.7  
УДК 007 : 339.9



Тетяна ТЕРЕЩЕНКО<sup>1</sup>,  
Олена ХИТРА<sup>2</sup>

## АСИМЕТРІЯ ЕФЕКТІВ СИНЕРГІЗМУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Розглядаються логіка виникнення і порушення під впливом флуктуаційних коливань симетрії ефектів синергізму в зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД). Розроблена структурно-логічна модель прийняття рішення щодо здійснення ЗЕД на засадах моніторингу взаємопереходів «симетрія — асиметрія» на міжнародному ринку, у структурі зовнішньоекономічного контракту, потенціалах партнерів з урахуванням перспектив оптимального розподілу ризиків і вигод та відповідно отримання максимального ефекту синергізму. Ефекти синергізму в ЗЕД запропоновано трактувати як стрибкоподібне підвищення ефективності діяльності підприємства, досягнуте завдяки інтеграції до його господарської системи певної сукупності зовнішньоекономічних операцій, що є новою просторово-часовою комбінацією в застосуванні наявних факторів виробництва, спрямованих на досягнення нової стратегічної мети і тактичних завдань. Асиметрія синергізму в ЗЕД може бути наслідком несиметричності міжнародного бізнес-середовища, що знаходить вияв у відсутності структурної рівноваги глобальної економічної системи та непропорційному розвитку її підсистем. Часто асиметрія стає наслідком значного розриву між загальними тенденціями лібералізації зовнішньої торгівлі у світі та протекціоністськими заходами окремих держав.*

<sup>1</sup> кандидатка економічних наук, доцентка, деканеса факультету управління та економіки, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, [t.tereshchenko@univer.km.ua](mailto:t.tereshchenko@univer.km.ua), <https://orcid.org/0000-0001-5748-2854>.

<sup>2</sup> кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, [khytra.olena@gmail.com](mailto:khytra.olena@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>.



*Зовнішньоекономічні операції зазвичай здійснюються в умовах одностороннього впливу на підприємство різноспрямованих сил — «тиск щодо глобалізації» і «тиск щодо локалізації», що стає передумовою виникнення асиметрії у галузевому / територіальному аспекті. Загалом, у ЗЕД найчастіше виявляються інформаційна, цінова, валютна асиметрія, а також асиметрія у розподілі витрат і ризиків (у т. ч. в процесах прямого іноземного інвестування). Зовнішньоекономічний потенціал підприємства може не відповідати потенціалу, обраному для експансії ринку або не збігатися (за критерієм взаємопідсилення) з потенціалом обраного іноземного партнера. На мікрорівні порушити симетричність відносно з іноземними партнерами може необґрунтоване залучення посередницьких структур, зловживання товарообмінними операціями, а також невдало зроблений розподіл зобов'язань щодо доставки товару від експортера до імпортера. Для попередження негативних наслідків асиметрії синергізму керівництву компанії необхідно сформувати механізм оцінювання «стратегічних відповідностей», що створюють потенціал для конкурентної переваги за рахунок взаємодоповнення і взаємопосилення ринкових сегментів, виробничих ланок, партнерських інтересів та управлінських механізмів.*

**Ключові слова:** асиметрія синергізму, аттрактор, біфуркація, ентропія, зовнішньоекономічна діяльність, симетричність синергізму, флуктуація.

**В** умовах глобалізації важливою складовою господарської діяльності підприємств стає зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), пов'язана, з одного боку, з міжнародним поділом праці, що обумовлює динамічну відносну сталість складу і властивостей міжнародного бізнес-середовища (т. зв. гомеостаз), а з іншого — рухом факторів виробництва, що набуває вигляду флуктуаційних коливань і щоразу підштовхує міжнародну економіку до точки біфуркації й пошуку нового стану рівноваги, і в результаті — асиметричним перерозподілом підприємницьких витрат і доходів, що символізує потрапляння системи до русла певного аттрактора як взірця нових правил її упорядкування.

Одним з головних завдань науковців є пошук способів збільшення вигод від участі в ЗЕД та мінімізації ризиків міжнародного бізнес-середовища, що на сучасному етапі характеризується стрімкими змінами і трансформаціями. На нашу думку, для кращого розуміння природи зовнішньоекономічних ризиків та забезпечення більш ефективного управління ЗЕД доречно скористатися синергетичною методологією прийняття управлінських рішень, яка дозволяє найкращим чином усвідомити вияви диспропорційності, розбалансованості, багатоваріантності, нестабільності і відповідно асиметричності зовнішньоекономічних процесів і явищ, що, зі свого боку, дасть змогу визначити способи відновлення симетричності з метою збільшення ефектів синергізму та попередження небажаних флуктуацій, що віддаляють систему ЗЕД від її стратегічної мети.



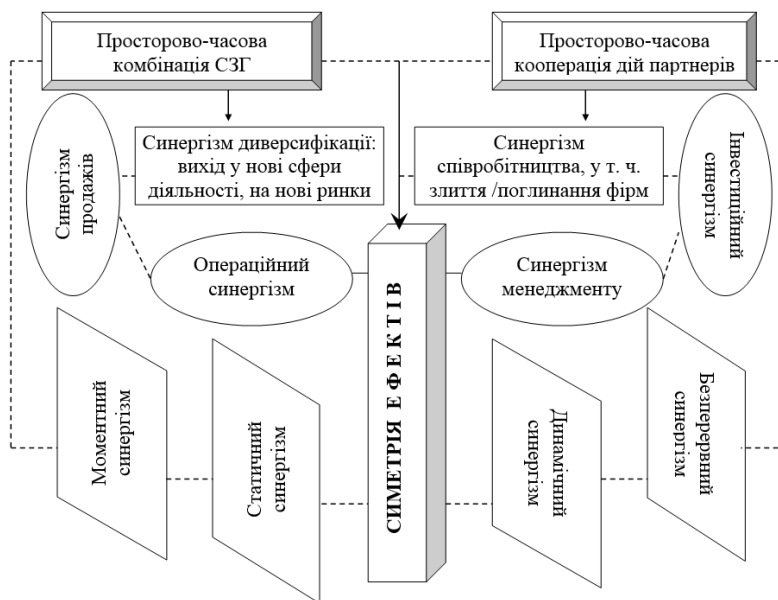
Проблеми зовнішньоекономічної діяльності весь час перебувають у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Такі дослідники, як В. Ю. Бондар [1], Г. П. Гончар [2], Л. І. Долгова і В. В. Іваненко [3], А. В. Зосімова [4], С. В. Іщенко, К. А. Пряхіна і О. С. Капінос [5], Т. Г. Ковальчук [6], Е. О. Ковтун [7], Х. А. Снігур [8], здійснюють пошук інноваційних підходів до розбудови механізму управління ЗЕД, працюють над перманентним удосконаленням системи інформаційного забезпечення ЗЕД, обґрунтовують дієві методи управління ризиками ЗЕД тощо.

Для дослідження зовнішньоекономічної діяльності залучається, крім іншого, постнекласична синергетична методологія. Зокрема, Л. С. Ноджак та О. О. Лебедева [9] трактують ефект синергізму як результат інтегрованого підходу до менеджменту ЗЕД; В. М. Фомішина [10] розробила структурно-логічну схему використання синергетичного ефекту в менеджменті ЗЕД; Л. Г. Чайка і Т. Г. Остапенко [11] охарактеризували методи активізації синергізму в ЗЕД.

Водночас залишаються актуальними дослідження логіки встановлення й причин порушення симетричності відносин учасників ЗЕД, що безпосередньо впливає на показники її ефективності, у т. ч. трансформацію потенційного синергізму в синергізм реальний.

*Метою дослідження є обґрунтування логіки взаємопереходів «симетрія — асиметрія» у відносинах учасників, формах і методах здійснення зовнішньоекономічної діяльності у контексті оцінювання перспектив наближення системи ЗЕД до точки біфуркації, вибору найбільш виграшного атратора розвитку, мінімізації ентропії і, зрештою, трансформації потенційного синергізму в реальні показники надвисокої соціально-економічної ефективності.*

Ефекти синергізму в зовнішньоекономічній діяльності означають стрибкоподібне підвищення ефективності діяльності підприємства, досягнуте завдяки інтеграції до його господарської системи певної сукупності зовнішньоекономічних операцій, що є новою просторово-часовою комбінацією в застосуванні наявних факторів виробництва, спрямованих на досягнення нової стратегічної мети і тактичних завдань. Ефекти синергізму вважаються симетричними (рис. 1), оскільки не лише прискорюють освоєння нових стратегічних зон господарювання (СЗГ) без значних інвестицій, але й чинять зворотний вплив на витрати з розвитку частково освоєних СЗГ [12]. Згідно з принципом симетричності (т. зв. «спільного ефекту»), кожна зі стратегічних зон господарювання одночасно передає іншим певний ресурс та отримує у відповідь інший ресурс (у випадку диверсифікації). Такий самий ефект має місце в разі об'єднання зусиль різних фірм: наприклад, коли підприємство-засновник передає результати досліджень дочірній компанії, остання може у відповідь надати свої канали розподілу для збуту товарів.



**Рис. 1. Феномен симетрії ефектів синергізму в галузевих, просторових і часових вимірах діяльності**

*Примітка:* авторська розробка.

Незважаючи на це, у зовнішньоекономічній діяльності часто мають місце вияви асиметрії синергізму (табл. 1), що стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх взаємодій. Взаємопереходи «симетрія — асиметрія» можуть бути обумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, і вони простежуються на різних рівнях господарювання (рис. 2).

Таблиця 1

**Приклади асиметрії синергізму ЗЕД:  
логіка виникнення і перспективи пом'якшення**

№ з/п	Вид асиметрії	Передумови виникнення	Перспективи пом'якшення
1.	Асиметричність міжнародного бізнес-середовища	Нерівномірний розподіл позитивних і негативних синергічних ефектів глобалізації у різних сферах	Більш інтенсивне використання внутрішніх резервів країни для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку
2.	Інформаційна асиметрія	Інформація розподіляється нерівномірно, внаслідок чого одні суб'єкти експлуатують інших та отримують відповідну ренту	Створення інформаційних інститутів, що здійснюють оптимізацію інформаційних потоків і підвищують рівень негативної ентропії у системі
3.	Нормативно-правова асиметрія	Відмінності у зовнішньоекономічному законодавстві і діловодстві	Уніфікація законодавства під впливом євроінтеграційних тенденцій з метою створення умов для когерентного сполучення національних економік



№ з/п	Вид асиметрії	Передумови виникнення	Перспективи пом'якшення
4.	Асиметрія протекціоністських заходів	Різний ступінь протекціоністського захисту в різних країнах	Пропаганда міжнародними інституціями принципів лібералізації торгівлі; відмова від дискримінаційних заходів державного регулювання
5.	Цінова асиметрія	Диференційованість ставок мита; надання субсидій експортерам; застосування демпінгу, механізмів трансферного ціноутворення тощо	Удосконалення цінової політики; впровадження методів здешевлення виробництва продукції; застосування як своєрідного орієнтира (атрактора зовнішньоекономічних угод) світової ціни
6.	Асиметрія «експорт — імпорт»	Впливає з міжнародного поділу праці й означає неминучі відмінності в обсягах і структурі експорту та імпорту	Скорочення переліку «критичного імпорту» шляхом організації імпортозамінного виробництва; підвищення конкурентоспроможності і «технологічності» експортної продукції
7.	Асиметричність міжнародних торгів (тендерів)	Залучення великої кількості потенційних продавців продукції (виконавців робіт) для виконання замовлення одного покупця	Кількісна асиметрія урівноважується перспективами досягнення оптимального зіставлення «якість — ціна» у кожному укладеному контракті
8.	Асиметричність розподілу обов'язків експортерів та імпортерів щодо доставки товарів	Різна фактурна вартість одного й того самого товару в різних договорах купівлі-продажу	Розрахунок митної вартості на момент перетинання товаром митного кордону
9.	Валютна асиметрія	Представлення ціни і платежу в контракті у різних валютах; несиметричність розподілу валютних ризиків між партнерами	Застосування в контрактах валютних застережень з метою урівноваження амплітуди флуктуаційних коливань курсів різних валют
10.	«Товарообмінна» асиметрія	Поширення операцій товарообміну може бути свідченням погіршення макроекономічної ситуації в країні імпортера, у зв'язку з чим останній ініціює зустрічну торгівлю, що початково може не входити до планів експортера	Застосування більш жорстких заходів державного контролю; укладання угод на зразок «switch»
11.	Асиметричність ліцензійних відносин	Рух науково-технічних досягнень через національні кордони майже не піддається завчасним передбаченням	Укладання «попередньої угоди про секретність» з метою уникнення надмірного поширення інформації про винахід; застосування поворотних ліцензій або крос-ліцензій



№ з/п	Вид асиметрії	Передумови виникнення	Перспективи пом'якшення
12.	Асиметричність франчайзингових мереж	Ризик розбіжностей з метою подальшого розвитку або виникнення відмінностей у поглядах на ведення бізнесу	Притягальна сила спільного бренду (атрактора співпраці) може нівелювати розбіжності між партнерами в часткових питаннях
13.	Асиметричність лізингу	Нерівномірність розподілу вигод у тріаді «постачальник — лізингодавець — лізингоодержувач»	Одержання додаткових переваг від симбіотичності лізингової операції (переплетіння ознак кредитування, інвестування, оренди)
14.	Асиметричність вигод від посередництва	Демотивація розвитку прямого експорту; збільшення відстані між виробниками і споживачами продукції; підвищення цін на продукцію	Детальний аналіз аргументів «за» і «проти» залучення посередницьких структур; ретельний вибір посередника на кожному ринку
15.	Асиметричність іноземних інвестицій (на прикладі СП)	Розбіжність реальних мотивів представників країни, що приймає, і країни базування; нерівність у можливостях здійснення контролю над діяльністю СП	Утворення СП-тандемів на територіях обох країн-учасниць

*Примітка:* авторська розробка.

Передусім слід зазначити, що міжнародне бізнес-середовище є досить асиметричним, що знаходить вияв у відсутності структурної рівноваги глобальної економічної системи та непропорційному розвитку її підсистем. Зростальна асиметричність соціально-економічного розвитку країн свідчить про поглиблення глобальних суперечностей і якісні трансформації траєкторії еволюції глобалізованого суспільства.

Під асиметрією глобального економічного розвитку вчені розуміють такий стан розвитку світового господарства, якому властиве порушення порядку певних соціально-економічних явищ та процесів, відсутність упорядкованості елементів економічної сфери та непропорційний розподіл фінансових, інформаційних, людських потоків у просторово-часовому вимірі [13, с. 18–19]. Асиметричність сучасного світу виявляється в поляризації глобального суспільства та у міжгрупових тенденціях тяжіння країн [14, с. 13].

Зокрема, Т. Сентес виділяє такі елементи асиметричної взаємозалежності «розвинених країн» і «країн, що розвиваються»:

- 1) асиметричні паттерни міжнародної торгівлі товарами і послугами;
- 2) асиметричні відносини власності, що є результатом прямих іноземних інвестицій;
- 3) асиметричні відносини, що формуються внаслідок міграції праці і надання технічної допомоги;
- 4) асиметрична взаємозалежність у міжнародних фінансових і валютних відносинах;



- 5) асиметрична взаємозалежність у передачі технологій;
- 6) асиметрична взаємозалежність в інформаційних потоках [15].



Рис. 2. Багаторівневість виявів асиметрії у ЗЕД та заходів щодо відновлення симетричності зовнішньоекономічних зв'язків

Примітка: авторська розробка.

Загальновідомим є поняття асиметрії інформації — ситуація, за якої частина учасників ринку володіє такою інформацією, якою не володіють інші зацікавлені особи [16, с. 8]. Деякі економічні агенти отримують більше користі від інформації, готові нести більш високі витрати на її пошук і завдяки цьому знають більше, ніж інші, проте вони також можуть витрачати



менше ресурсів на пошук інформації і мати простіший доступ до неї [17, с. 51].

Інформаційні асиметрії та дисперсія цін є результатом функціонування ринку як самоорганізованої системи; це явище ще називають індикатором «провалу» ринку, який ринкові механізми не здатні ліквідувати в принципі. Інформаційна асиметрія породжується діями самих агентів, незалежно від того, чи намагаються вони пристосовуватися до зовнішніх шоків або максимально використовувати свою ринкову владу. Оскільки ринкова інформація розподіляється нерівномірно, одні суб'єкти ринку експлуатують інших та отримують відповідну ренту [18, с. 142–143].

Об'єктивною передумовою асиметрії є той факт, що ЗЕД здійснюється як на території України, так і за її межами, і потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою. Звідси виникає «нормативно-правова асиметрія», спричинена відмінностями в зовнішньоекономічному законодавстві, особливостях оподаткування, переліку і структурі необхідних документів. Усуненню цієї асиметрії певною мірою сприяє уніфікація законодавства під впливом євроінтеграційних тенденцій, що є однією з умов когерентного сполучення національних економік.

Асиметрія є наслідком протекціоністських заходів держави, які вона впроваджує з метою захисту вітчизняного ринку від іноземної конкуренції. Так, до цінової асиметрії веде застосування мита — податку, який впливає на рівень цін, показники споживання продукції, розмір надходжень до бюджету, зіставлення валютних доходів та витрат, умови доступу національних товарів на зарубіжні ринки. Певну асиметричність у структурі імпортованих товарів зумовлює принцип «ескалації мита», згідно з яким ставки мита змінюються залежно від ступеня обробки товару (або його «квазіенергетичної цінності»), а також застосування тарифної квоти — змінного мита, що реагує на обсяги ввезеного товару. Асиметрія може виявлятися внаслідок застосування складного (багатоколонного) митного тарифу, коли розмір митної ставки залежить від країни походження товару.

Зрештою, ще більш асиметричним є вплив на показники торгівлі заходів нетарифного регулювання (введення квот, режиму ліцензування, технічних бар'єрів, укладання угод про «добровільне» обмеження експорту тощо). З одного боку, всі ці заходи покликані утримувати вітчизняний ринок у межах т. зв. «ентропійного коридору» (аналогом ентропії тут вважаються надто високі обсяги імпорту), а з іншого — це може призвести до закритості економіки і неможливості синхронізації темпів її розвитку з глобальними (євроінтеграційними) тенденціями. Загалом, усуненню асиметрії відносин може сприяти переорієнтація державної політики в напрямку вільної торгівлі.

На окрему увагу заслуговує застосування субсидій для стимулювання експорту, що водночас переслідує мету побічної дискримінації імпорту. У цьому разі на відновлення симетрії ефектів синергізму спрацьовує компенсаційне мито, що застосовується державою-імпортером з метою нейтралізації впливу наданих субсидій. Зі свого боку, субсидії часто провоку-



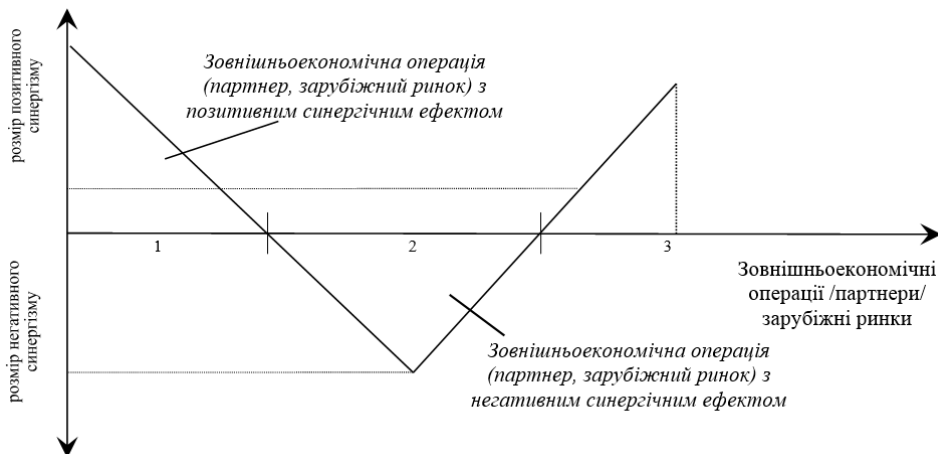


ють експортерів на встановлення демпінгових цін з метою завоювання зарубіжного ринку. У цьому випадку відновлення симетричності відбувається шляхом застосування високих ставок антидемпінгового мита.

Певна асиметрія синергізму може впливати із застосування країнами різних видів торговельного режиму. Так, режим найбільшого сприяння як основоположний принцип СОТ можна розцінювати як симетричне надання країнами переваг одна одній у взаємній торгівлі та усунення будь-яких виявів дискримінації. Водночас преференційні режими можуть викривити реальний стан справ щодо конкурентоспроможності товарів походженням з певних країн та реального рівня цін на них.

На макрорівні найбільш яскравим виявом асиметрії можна вважати сальдо зовнішньоторгового балансу, що ще з часів меркантилістів трактується як позитивне (активний баланс) або негативне (пасивний баланс). Така асиметрія відображає характер зовнішньоекономічної політики держави (пасивної, захисної чи, навпаки, експлуатаційної, агресивної) та рівень її зовнішньоекономічного потенціалу (що передусім характеризується конкурентоспроможністю експортної продукції і можливостями організації імпортозамінного виробництва). Звісно, повністю відмовитись від імпорту держави не можуть, адже такий підхід буде суперечити принципам міжнародного поділу праці і вестиме країну до моделі автаркії. Відтак для відновлення симетрії потрібно розмежувати імпорт на «виправданий (критичний)» і такий, що може бути вигідно замінений вітчизняною продукцією. Усуненню асиметрії також сприятиме підвищення конкурентоспроможності й «технологічності» експортної продукції.

Зовнішньоекономічний потенціал кожного підприємства завжди можна вважати асиметричною величиною хоча б тому, що в ньому наявні як сильні сторони, які спонукають до пошуку нестандартних рішень та сміливого впровадження інновацій, так і слабкі ланки, що змушують звужувати експортну експансію, поступатися конкурентам. Через помилкові рішення підприємства часто обирають ринки, потенціал яких не збігається з їхнім потенціалом, або ж контрагентів, які не відповідають очікуванням щодо взаємодоповнення економічних потенціалів. Так, через помилки в маркетинговій політиці безперспективний ринок може тривалий час відволікати ресурси підприємства і не принести в підсумку очікуваних результатів від оперування на ньому. Також помилкою може стати вибір глобальної стратегії в галузі, яка потребує багатонаціональної стратегії поведінки у зв'язку з наявністю суттєвих економічних, політичних і соціально-культурних особливостей ведення бізнесу. Аналогічна проблема виникає і в тому випадку, коли пропорції внесків різних партнерів до спільного проекту не збігаються з пропорціями, за якими розподіляються вигоди. Це, зі свого боку, зумовлює нерівномірність розподілу синергічного ефекту між різними СЗГ, зарубіжними ринками та /або стратегічними партнерами, коли в одних зонах (на ринках, в учасників) матиме місце позитивний ефект, а в інших — накопичуватиметься тягар негативного синергізму (схематично це зображено на рис. 3). Досягнення симетрії у синергізмі зовнішньоекономічного потенціалу можливе за рахунок гармонійного поєднання організаційних і самоорганізаційних механізмів управління ним.



**Рис. 3. Схема асиметричного розподілу синергічного ефекту між різними зовнішньоекономічними операціями/партнерами/зарубіжними ринками**

*Примітка:* авторська розробка.

Першопричиною багатьох виявів асиметрії є той факт, що зовнішньоекономічні операції здійснюються в умовах одночасного впливу різноспрямованих сил: «тиск щодо глобалізації» чинять фактори лібералізації торгівлі, розвитку комунікаційних технологій, мобільності капіталів і робочої сили; «тиск щодо локалізації» здійснюють відмінності в інфраструктурі, уподобаннях споживачів, каналах розподілу. Своєрідним компромісом стає процес глокалізації, що передбачає наявність паралельних тенденцій до уніфікації та диференціації і тим самим інтегрує рівні глобального (хаотичного) і локального (упорядкованого) [19].

Своєрідна асиметрія у відносинах експортерів та імпортерів може стосуватися вибору ними тих чи тих умов постачання товарів. Відомо, що Міжнародна торгова палата пропонує у збірнику «Інкотермс» низку універсальних правил розподілу обов'язків сторін щодо витрат і ризиків, пов'язаних з переміщенням товарів від експортерів до імпортерів (у т. ч. щодо обрання виду транспорту, здійснення пакування, завантаження і розвантаження, транспортування, митного очищення тощо). В одних випадках більшу частину зобов'язань виконує експортер, а в інших — покупець, що, безумовно, позначається на величині фактурної вартості товару. Для відновлення симетричності на момент перетинання товаром митного кордону здійснюється обчислення митної вартості товару (вона може відрізнятись від фактурної як у більший, так і в менший бік), що, зі свого боку, слугує базою для нарахування митних платежів.

«Валютна асиметрія» виникає через те, що в експортно-імпортній діяльності застосовуються різні валюти. Так, у договорі купівлі-продажу валюта ціни може не збігатися з валютою платежу, що потребує здійснення перерахунку відповідно до валютного курсу. Відновленням симетрії в



цього випадку слід вважати внесення до зовнішньоекономічних контрактів валютних застережень, які захищають зацікавлені сторони від валютних ризиків (недостатньо стабільна валюта платежу ставиться в залежність від більш стійкої валюти застереження). У разі застереження з двосторонньою спрямованістю коригування платежу здійснюється від усіх флуктуаційних коливань — як від зростання, так і від зниження курсу валюти. У разі мультивалютного застереження розмір платежу ставиться у залежність від зміни курсового зіставлення між валютою платежу та «кошиком валют», що визначається угодою сторін.

З ціновою асиметрією пов'язане явище множинності цін, коли на ринку в межах однієї стадії обігу на той самий товар діє низка різних за рівнем цін. Детермінуючими чинниками такої асиметрії є тарифні і нетарифні бар'єри, рівень конкурентної боротьби, місткість ринку, застосування механізмів трансферного ціноутворення тощо. «Цінові флуктуації», безперечно, розхитують ринок, але водночас виводять амплітуду цих коливань на певний орієнтир — світову ціну (атрактор), яка, поряд з іншим, відтворює ринкову кон'юнктуру як точку зіставлення світового попиту і світової пропозиції. А отже, ця асиметричність свідчить про те, наскільки поточний стан системи близький до рівноваги або ж, навпаки, вона наближається до «біфуркаційного переходу». Таким чином, корпораціям слід постійно вдосконалювати власну політику ціноутворення, впроваджувати доступні методи здешевлення виробництва продукції, а також орієнтуватися при укладанні угод на світові ціни.

Певну асиметрію до торговельних відносин може додати залучення посередницьких структур. З одного боку, посередники полегшують процес укладання і виконання зовнішньоекономічних угод, надаючи низку корисних послуг, але, з іншого боку, це зумовлює підвищення вартості угоди. До того ж, посередники можуть демотивувати виробників щодо створення на їх підприємствах власних експортних відділів, проведення маркетингових досліджень і рекламних кампаній. Це певною мірою збільшує відстань між виробниками і споживачами продукції, позбавляє експортерів від безпосередніх точок контакту з ринком. Це означає, що для досягнення симетричності ефектів синергізму експортери та імпортери повинні детально обґрунтовувати доцільність залучення посередників з певним обсягом прав і місцем на ринку.

До асиметрії на міжнародному ринку можуть призводити реекспортні операції. Реекспорт передбачає укладання угод у рамках трикутника «експортер — реекспортер — імпортер» і не відображає реальної зацікавленості в товарі та /або є наслідком відсутності напрацьованих торговельних зв'язків між експортерами та імпортерами. Реальна ціна реекспортних товарів викривляється через додаткові дії (перевезення, зберігання тощо) на території країни-реекспортера. До того ж, такі операції дозволяють обійти низку нетарифних обмежень, що може спровокувати певні зловживання в торгівлі. А отже, реекспортні операції повинні перебувати під особливим контролем з боку держави.



Асиметричність міжнародних торгів (тендерів) може виявлятися в тому, що один покупець (замовник) оголошує конкурс на постачання товарів (виконання робіт), у якому може взяти участь велике коло потенційних продавців (виконавців). Це означає, що певна кількість продавців витрачатиме зайві зусилля на оформлення і подання оферти, тоді як виграє тендер лише один учасник. Водночас слід зауважити, що кількісна асиметрія в цьому випадку може бути виправдана відновленням симетричності у зіставленні «якість — ціна — терміни» (саме ці критерії зазвичай є визначальними для вибору переможця, і вони слугують своєрідним «атрактором-конусом», який притягує всіх учасників і змушує їх орієнтуватися на показники лідера, тим самим підвищуючи власну конкурентоспроможність). Також для участі в тендерах окремі учасники часто об'єднуються в консорціуми, що, знову ж таки, можна розглядати як своєрідний спосіб відновлення симетрії у задіяних потенціалах та очікуваних доходах від участі у проекті.

З погляду симетричності ефектів синергізму, дещо неоднозначний вигляд мають операції зустрічної торгівлі (бартер, угоди типу «*offset*», толлінг та ін.). З одного боку, збалансованість обміну товарами можна розцінювати як запоруку симетричності торговельних відносин, але типові причини поширеності цих операцій (високий рівень інфляції, знецінення грошей, нестача іноземної валюти, великі суми зовнішньої заборгованості) свідчать про більш серйозні проблеми — а саме наявність асиметрій у макроекономічних показниках розвитку окремих країн, що негативно позначаються на їх фінансовій спроможності. Іншими словами, виникає ситуація, коли імпортер, користуючись сприятливою для нього ситуацією на ринку, нав'язує експортеріві власні правила гри, намагаючись просунути на зарубіжний ринок власні товари як плату за придбання продукції експортера (наприклад, пропозиція викупити застарілу модель техніки в обмін на придбання нової). З погляду окремих учасників угоди відновити симетрію можна завдяки укладанню угоди на зразок «*switch*», що означає передачу експортером нав'язаних йому зобов'язань із зустрічної торгівлі (крім бартеру) третій стороні (зазвичай спеціалізованій торговій фірмі).

Певний інтерес викликають також угоди на зразок «*by-back*», під якими мається на увазі поставка зарубіжним партнерам, по суті, на кредитних умовах комплектного обладнання та інжинірингових послуг з наступним погашенням кредиту за рахунок виторгу від зустрічної поставки товарів, які виготовлятимуться на наданому устаткуванні. Асиметрія цих угод полягає у викривленні термінів розрахунків замовника з постачальником; до того ж, виплати будуть залежати від конкурентоспроможності виготовленої продукції, а отже, постачальник обладнання змушений провести детальне дослідження перспектив майбутньої реалізації продукції на певних ринках збуту.

Асиметричність толлінгових угод зводиться до того, що елемент нижчої цінності (давальницька сировина) обмінюється на елемент вищої цінності (готовий виріб). Безумовно, угода укладається на збалансованих засадах, однак процес створення доданої вартості сконцентрований в одній з



країн, тоді як інша ризикує вивезти за кордон значну кількість власної сировини, замість того щоб освоїти технології з її переробки. Крім цього, топлінг негативно впливає на фінансовий стан переробних підприємств.

Вияви асиметрії спостерігаються також у міжнародному трансфері технологій. Рух науково-технічних досягнень через національні кордони майже не піддається завчасним передбаченням, оскільки об'єкти ліцензійних операцій з'являються без прямої орієнтації на ринок, а тому відносини суб'єктів міжнародного ринку технологій мають дещо хаотичний характер. Безумовно, вищий квазіенергетичний потенціал має контрагент, який активно займається інноваційною діяльністю і відповідно до теорії технологічного розриву здобуває конкурентні переваги і деякий час отримує від цього монопольну ренту. До того ж, зацікавленість ліцензіара в наданні ліцензії нерідко викликана не лише комерційними міркуваннями, а й прагненням до реалізації конкурентних переваг на іноземному ринку. З іншого боку, та сторона, яка купує ліцензію, економить зусилля на проведенні науково-дослідницьких робіт, але отримує можливість використовувати сучасні методи і технології з певним запізненням у часі, що, вочевидь, знижує її конкурентоспроможність. Асиметрія відносин між ліцензіаром і ліцензіатом обумовлюється ще й тим, що, на відміну від купівлі-продажу товарів, у ліцензійних операціях право власності на об'єкт угоди зазвичай залишається за ліцензіаром.

У ліцензійних угодах досить гостро відчувається асиметрія інформації, якою володіють учасники. Так, для одержання конфіденційної інформації, яка необхідна для прийняття остаточного рішення про придбання технології, з власником укладається попередня угода про секретність, покликана чітко окреслити межі використання інформації і захистити її від розголошення. Певною мірою асиметричність згладжується у випадку застосування поворотних ліцензій (надання ліцензіарові права використовувати удосконалення об'єкта ліцензії, що були здійснені ліцензіатом) або крос-ліцензій (взаємний обмін правами на використання об'єктів інтелектуальної власності).

Асиметрія відносин має місце також у франчайзингових мережах — сукупності підприємств, які мають спільну торгову марку (товарний знак, бренд) і дотримуються однакових умов продажу продукції. Згідно з франчайзинговим договором, на франчайзі накладаються певні обмеження щодо відносин з іншими підприємствами та/або вияву ініціативи у веденні бізнесу: фірма бере на себе зобов'язання продавати продукцію за попередньо обумовленими правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. Водночас в обмін на дотримання цих правил франчайзі надається дозвіл на використання фірмового найменування франчайзера, його напрацювань у сфері репутаційного менеджменту, маркетингових технологій, механізмів підтримки. Зі свого боку, франчайзер може мати труднощі щодо контролю за діяльністю фірми-франчайзі й ризик погіршення репутації через будь-яку її помилку. Крім цього, на будь-якій стадії взаємовідносин можуть виникнути розбіжності в меті подальшого розвитку або відмінності у поглядах на ведення бізнесу. Водночас притягальна сила спільного бренду, під яким виступають партнери (знову ж таки, своєрідний «атрактор»



підприємницьких зусиль), може нівелювати розбіжності в часткових питаннях і забезпечити досягнення необхідного компромісу.

Асиметричність лізингових угод може виникати у трикутнику головних учасників: «постачальник — лізингодавець — лізингодержувач». У виграшному становищі, вочевидь, опиняється лізингодержувач, який може користуватися сучасним обладнанням, не витрачаючи на його закупівлю великі суми коштів, а сформувавши зручну для себе схему фінансування. Ризик старіння устаткування покладається на лізингодавця, тоді як лізингодержувач може постійно обновляти свій парк обладнання. Оскільки майно за лізинговою угодою перебуває на балансі лізингодавця, лізингодержувач може розширити свої виробничі потужності, не порушивши при цьому зіставлення власного і позикового капіталу. Крім цього, в лізингових операціях міжнародного рівня орендареві надаються податкові преференції країни лізингодавця, а також додаткові послуги лізингодавця або його представників. З іншого боку, лізингові операції характеризуються складністю оформлення і досить високою вартістю. Умовному відновленню симетричності відносин може посприяти своєрідна симбіотичність лізингу — комбінування в одному договорі ознак кредитної, інвестиційної та орендної операцій.

Суттєві вияви асиметричності виявляються також у процесах іноземного інвестування, наприклад, під час створення спільних підприємств (СП), коли одна з материнських компаній є «своєю» на території країни, що приймає, тоді як інша є представником країни базування. Відповідно неоднаковими можуть бути ризики, а також можливості участі в управлінні діяльністю СП. Для прийняття рішення про створення СП важливо проаналізувати перспективи досягнення т. зв. «балансу інтересів», під яким розуміють економічно доцільне співробітництво, тобто такий характер взаємодії партнерів, за якого базисний економічний результат діяльності кожного з них у межах СП вищий, ніж у разі відособленого функціонування. Однак можливість встановлення і підтримування такого балансу залежить не лише від рівня отриманого прибутку, але й від ступеня сумісності інших мотивів участі партнерів у СП. У зв'язку з цим, зауважимо, що в самих причинах створення спільного підприємства приховані основи майбутніх суперечностей, нестабільності та асиметрій. Виходом з ситуації можна вважати створення т. зв. «СП-тандемів»: оскільки на території будь-якої країни іноземному партнерові доводиться нести важчий тягар для забезпечення максимальної ефективності, пропонується модель організації двох підприємств, які паралельно функціонують на території кожного співзасновника [20, с. 463]. У цьому аспекті асиметрія синергізму реалізується шляхом взаємного надання партнерами рівнозначних переваг, що, як правило, знаходить відображення у створенні двох СП в обох країнах і з рівною участю у капіталах [21, с. 90].

Безумовно, асиметричність глобалізації веде до низки негативних наслідків: спостерігається асинхронність розвитку економік різних країн та нерівність розподілу економічного вигаду від функціонування більш ефективних глобальних ринків; нееквівалентний зовнішньоекономічний обмін між центром і периферією зумовлює втягування країн периферії у



пастки сировинної спеціалізації у світовому поділі праці, зовнішньої заборгованості, а відтак — відмови від суверенітету у проведенні торговельної і фінансової політики [22, с. 33–34].

Водночас економічна асиметрія є джерелом постійного розвитку глобальної економічної системи та її переходу від одного якісного стану до іншого, орієнтує суб'єктів світової економіки на розв'язання суперечностей глобального економічного розвитку через інституційну систему [22, с. 31]. Відповідно доцільно вживати поняття дисиметрії як єдності симетрії та асиметрії (тобто впорядкований відхід від симетрії, асиметрія всередині симетрії, або навпаки) [13, с. 18]. Взаємний зв'язок симетрії й асиметрії науковці розглядають як зіставлення рівноваги та розвитку, керуючись логікою, що симетрія — явище відносне, тоді як асиметрія — абсолютне [23, с. 53]. Відтак найближчим за змістом до дефініції «асиметрія» вважають поняття «дивергенція» та «диспропорція», до яких також належать: «виникнення відмінностей, відсутність пропорційності, ... розходження ознак, що характеризують той чи той об'єкт» [24, с. 27].

Саме завдяки асиметриям, які виникають у процесі глобальних трансформацій, можна формувати необхідні механізми, створювати креативні дієві методи й забезпечувати оптимальні умови функціонування всіх соціально-економічних та суспільно-політичних систем, одночасно сприяючи їх ефективній взаємодії [25, с. 35–36]. Розглянуті вияви асиметрії, з одного боку, зменшують розмір ефекту синергізму, оскільки пов'язані з нерівномірністю розподілу вигод і ризиків між партнерами, провокуючи тим самим флуктуаційні відхилення від обраного курсу співпраці. Але водночас надто правильна симетрія, надмірна синхронізованість, цілісність системи взаємодії і непохитність налагоджених торговельних зв'язків гальмує подальший розвиток ЗЕД, тоді як асиметрія спонукає до пошуку більш ефективних варіантів співробітництва в наявному економічному середовищі або змушує підприємства ініціювати кардинальні зміни самого середовища.

За результатами проведеного дослідження, нами розроблена структурно-логічна модель прийняття рішення щодо здійснення ЗЕД (рис. 4) на засадах оцінювання логіки взаємопереходів «симетрія — асиметрія» на міжнародному ринку, у структурі зовнішньоекономічного контракту, потенціалах партнерів у контексті оцінювання перспектив оптимального розподілу ризиків і вигод та відповідно отримання максимального ефекту синергізму.

Для попередження негативних наслідків такого явища, як асиметрія синергізму, керівництву компанії необхідно сформувати механізм оцінювання «стратегічних відповідностей», що створюють базис для взаємоповнення і взаємопосилення ринкових сегментів, виробничих ланок, партнерських інтересів та управлінських механізмів. У тому випадку, коли «точки торкання» переважатимуть над моментами розбіжностей, є сенс формувати так звані «модулі функцій», що дозволять раціонально поєднати сфери з «донорними» (орієнтованими на сприйняття) та «акцепторними» (орієнтованими на віддачу) стратегічними перевагами.

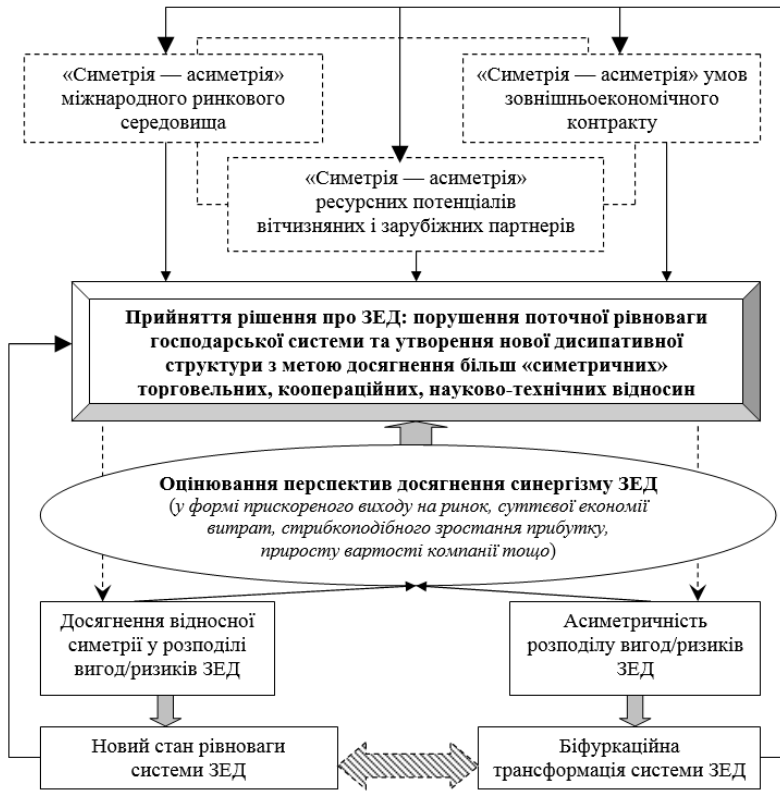


Рис. 4. Структурно-логічна модель прийняття рішення щодо здійснення ЗЕД на засадах моніторингу взаємопереходів «симетрія — асиметрія» з урахуванням перспектив досягнення ефекту синергізму

*Примітка:* авторська розробка.

**Висновки.** Зарубіжна експансія вітчизняних підприємств апріорі здійснюється в умовах асиметричного соціально-економічного простору, що під впливом глобалізаційних тенденцій, всупереч очікуванням щодо вирівнювання темпів економічного зростання, чимдалі більше розколюється на два полюси: з одного боку, це «оазиси» лідерства, високої продуктивності й добробуту, а з іншого — середовище перманентних ризиків, загроз і наростаючих криз.

У зовнішньоекономічній діяльності найчастіше виявляються інформаційна, цінова, валютна асиметрія, а також асиметрія в розподілі витрат і ризиків (у т. ч. в процесах прямого іноземного інвестування). Зовнішньоекономічний потенціал підприємства теж може вважатися взірцем внутрішньої асиметрії, оскільки в ньому часто простежуються перекоси в ресурсному забезпеченні різних функціональних сфер; до того ж, він може не відповідати потенціалу обраного для експансії ринку або не збігатися (за критерієм взаємопідсилення) з потенціалом обраного іноземного партнера.





Крім цього, порушити симетричність відносин з іноземними партнерами може необґрунтоване залучення посередницьких структур, зловживання товарообмінними операціями, а також невдало зроблений розподіл зобов'язань щодо доставки товару від експортера до імпортера.

Таким чином, у кожному зовнішньоекономічному контракті можна знайти вияви суб'єктивної асиметрії, що, з одного боку, впливають з об'єктивних асиметрій зовнішнього середовища, а з іншого — е втіленням асиметрії мотивів учасників та ступеня обґрунтованості управлінських рішень. Водночас симетричність зовнішньоекономічних відносин може стати ознакою надмірної урівноваженості системи, її негнучкості, несприйнятливості до інновацій. Важливим критерієм оптимальності умов здійснення зовнішньоекономічних операцій пропонуємо вважати розмір потенційного /реального синергізму для кожної із зацікавлених сторін.

Варто враховувати, що зумовлена різноспрямованими флуктуаціями в міжнародному бізнес-середовищі та розбіжностями мотивів поведінки контрагентів асиметрія має розглядатися як передумова точки біфуркації, після проходження якої одні асиметрії у відносинах партнерів можуть зникнути, тоді як інші почнуть наростати. Відтак прийняття рішення щодо здійснення ЗЕД слід приймати з урахуванням взаємопереходів «симетрія — асиметрія», які спрямовують господарські структури до обраного атрактора (стратегічної мети), хоча й з певними перешкодами і відхиленнями від еволюційної прямої.

*Перспективи подальших досліджень* полягають у доцільності розробки загального механізму управління системою ЗЕД з урахуванням впливу чинників внутрішньої та зовнішньої асиметрії на рівень її ефективності в умовах біфуркаційних перетворень глобалізованого соціально-економічного простору.

#### Список використаних джерел

1. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <https://bit.ly/3jv5ANl>.
2. Гончар Г. П. Ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 32–36. URL: <https://bit.ly/3WvgEJ6>.
3. Долгова Л. І., Іваненко В. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Траєкторія науки*. 2021. С. 2007–2016. URL: <https://bit.ly/3jpJkV4>.
4. Зосімова А. В. Виявлення ризиків зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 15 (1). С. 123–127.
5. Іщенко С. В., Пряхіна К. А., Капінос О. С. Особливості організації інформаційної підтримки при прийнятті управлінських рішень в сфері ЗЕД. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2015. Вип. 3 (92). Ч. 2. С. 16–21.
6. Ковальчук Т. Г. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2018. № 2. С. 50–53.



7. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 6. С. 285–290.
8. Снігур Х. А. Інноваційний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2015. Т. 20. Вип. 2/2. С. 76–80.
9. Ноджак Л. С., Лебедева О. О. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. № 606. Львів, 2007. С. 69–76.
10. Фомішина В. М. Синергетичний ефект у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 2. С. 67–75.
11. Чайка Л. Г., Остапенко Т. Г. Синергізм у зовнішньоекономічній діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2011. № 3–4. С. 50–59.
12. Князева Н. О., Кіслова І. М. Метод оцінки ефекту синергізму при формуванні стратегічних зон господарювання підприємства. *Науковий вісник*. 2009. № 16 (94). С. 3–9.
13. Запухляк В. З., Герман Л. Т. Асиметрії глобального економічного розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 3. С. 16–25. URL: <https://bit.ly/3jso29s>.
14. Дейнека Т. А. Асиметричність як іманентна властивість суперечностей світової економіки та глобального суспільства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1. С. 13–20.
15. Szentes T. *World Economics 2: The Political Economy of Development Globalisation and System Transformation (The Political Economy of Underdevelopment Revisited)*. Budapest : Akademiai Kiado, 2003. 439 p.
16. Загородній А. Г., Бабінська С. Я. Асиметрія інформації між учасниками реалізації інноваційного проекту та шляхи її усунення. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6 (28). С. 6–14. URL: <https://bit.ly/3ConM1V>.
17. Магдич А. С., Лимонова Е. М. Асиметрія інформації: сфери виникнення та ефекти. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (12). С. 50–56. URL: <https://bit.ly/3YQqbrh>.
18. Маниліч М. І. Основні передумови для подолання проявів асиметрії на фінансовому ринку. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5. С. 142–148. URL: <https://bit.ly/3juacTZ>.
19. Домбровський О. Г. Глобалізація vs глокалізація в альтернативах символічного універсуму. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. 2012. № 1. С. 84–89. URL: <https://bit.ly/3GfTcK6>.
20. Черваньов Д. М., Рейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Київ : Т-во «Знання», КОО, 1999. 514 с.
21. Хитра О. В. Синергізм спільних підприємств. Дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01. Хмельницький, 2001. 263 арк.
22. Фролова Т. О. Суперечності і асиметрії інвестиційної глобалізації. *Економіка та держава*. 2012. № 6. С. 31–36. URL: <https://bit.ly/3FU2cmP>.
23. Кравчук Н. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2012. 782 с.



24. Вахович І. М., Табалова О. Є. Регіональні асиметрії сталого розвитку України: діагностика та механізми вирівнювання. Луцьк : Волинь Поліграф, 2012. 344 с.
25. Василевська Г. Теоретичні підходи до визначення асиметрій фіскального простору держави. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 3 (64). С. 29–39. URL: <https://bit.ly/3jwmlrh>.

Надійшла до редакції 01.10.2022  
Рекомендовано до друку 20.12.2022

**Tetiana TERESHCHENKO,  
Olena KHUTRA**

*(Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law)*

### **Asymmetry of Synergism Effects in Foreign Economic Activity**

*The article examines the logic of the emergence and violation under the influence of fluctuating oscillations of the symmetry of synergism effects in foreign economic activity (FEA). A structural-logical model of decision-making regarding the implementation of FEA has been developed on the basis of monitoring the mutual transitions «symmetry — asymmetry» in the international market, in the structure of the foreign economic contract, the potentials of partners, taking into account the prospects of optimal distribution of risks and benefits and, accordingly, obtaining the maximum effect of synergy. It is proposed to interpret the effects of synergism in the FEA as a leap-like increase in the efficiency of the enterprise, achieved due to the integration into its economic system of a certain set of foreign economic operations, which represents a new space-time combination in the application of the existing factors of production, aimed at achieving new strategic goals and tactical tasks. The asymmetry of synergism in FEA can be a consequence of the asymmetry of the international business environment, which is manifested in the lack of structural balance of the global economic system and the disproportionate development of its subsystems. Often, the asymmetry is the result of a significant gap between the general trends of the liberalization of foreign trade in the world and the protectionist measures of individual states. Foreign economic operations are usually carried out under conditions of simultaneous influence on the enterprise of multidirectional forces — «pressure on globalization» and «pressure on localization», which becomes a prerequisite for the emergence of asymmetry in the sectoral/territorial aspect. In general, informational, price, and currency asymmetry, as well as asymmetry in the distribution of costs and risks (including in the processes of direct foreign investment) are most often manifested in FEA. The foreign economic potential of the enterprise may not correspond to the potential of the chosen market for expansion or may not coincide (according to the criterion of mutual reinforcement) with the potential of the chosen foreign partner. At the micro level, the symmetry of relations with foreign partners can be disturbed by unjustified involvement of intermediary structures, abuse of commodity exchange operations, as well as an unsuccessful distribution of obligations for the delivery of goods from the exporter to the importer. In order to prevent the negative consequences of asymmetry of synergy, the company's management needs to form a mechanism for evaluating «strategic matches», which create the potential for competitive advantage due to the complementarity and mutual reinforcement of market segments, production links, partner interests and management mechanisms.*

**Keywords:** *asymmetry of synergism, attractor, bifurcation, entropy, foreign economic activity, symmetry of synergism, fluctuation.*