

**DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.16**

УДК 339.94

JEL Classification: F2, E32

**Миценко В.І.**

канд. пед. наук, доцент

завідувач кафедри іноземних мов,

Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID: 0000-0001-6034-0224

e-mail: valeriy369@hotmail.com

**ПРИРОДА ГЕНЕЗИСУ КОНЦЕПЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ  
ВАРТОСТІ**

Статтю присвячено узагальненню процесу генезису концепції глобальних ланцюгів створення вартості (GVC). В роботі проведено аналізу існуючих концепцій та гіпотез мотивації та факторів сприяння розвитку GVC, підходів до структурного аналізу розподіленого виробництва, управління GVC. Автор робить висновок, що досліджена низка концепцій фіксує фундаментальні зміни, що відбуваються у виробничих процесах на тлі розвитку міжнародного аутсорсингу та торгівлі. В роботі доведено, що за сучасних умов економічної глобалізації поняття виробництва перетворилося на складну мережу глобальних ланцюгів створення вартості, в якій компоненти та частини виробляються на кількох етапах у різних країнах, які пов'язані між собою горизонтально, вертикально та діагонально. Автором наголошується на такій закономірності феномену глобальних ланцюгів вартості, як зростанні ролі аутсорсингу та офшоризму, що створює вертикаль внутрішньогалузевої міжнародної торгівлі компонентами та незавершеною продукцією всередині БНК.

Конфігурації глобальних ланцюгів створення вартості, відносини в середині них та між ними впливають на місця виробництва, взаємодії між фірмами та країнами, та в кінцевому рахунку - на конфігурацію глобальної економіки. У підсумку автор робить висновок, що фірми або країни, спеціалізуючись на певних етапах глобальних ланцюгів вартості, визначають свою власну конкурентоспроможність у міжнародному поділі праці.

**Ключові слова:** глобальні ланцюги вартості, концепції, управління глобальними ланцюгами вартості, багатонаціональні підприємства (компанії), глобальна економіка, конкурентоспроможність.

Рис. – 4, Табл. – 1, Літ. - 43

**Mytsenko Valerii**

PhD in Pedagogy, Associate Professor

Head of Foreign Languages Department

Central Ukrainian National Technical University

ORCID: 0000-0001-6034-0224

e-mail: [valeriy369@hotmail.com](mailto:valeriy369@hotmail.com)**THE NATURE OF THE GENESIS OF THE GLOBAL VALUE CHAINS CONCEPT**

The article is devoted to the generalization of the process of genesis of the concept of global value chains (GVC). The paper analyzes the existing concepts and hypotheses of motivation and factors contributing to the development of GVC, approaches to the structural analysis of distributed production, GVC management. The author concludes that the studied number of concepts captures fundamental changes occurring in production processes in the

process of the development of international outsourcing and trade. The work proves that under current conditions of economic globalization, the concept of production has turned into a complex network of global value chains, in which components and parts are produced at several stages in different countries, which are interconnected horizontally, vertically and diagonally. The author emphasizes such a regularity of the phenomenon of global value chains as the growing role of outsourcing and offshoring, which creates a vertical intra-industry international trade of components and unfinished products within MNC.

Configurations of global value chains, relationships within and between them, affect production locations, interactions between firms and countries, and ultimately the configuration of the global economy. In conclusion, the author concludes that firms or countries, specializing in certain stages of global value chains, determine their own competitiveness in the international division of labour.

**Key words:** global value chains, concepts, management of global value chains, multinational enterprises (companies), global economy, competitiveness.

Fig. – 4, Table – 1, Ref. – 43

**Постановка проблеми.** Світова економіка стає все більш глибоко інтегрованою та взаємозалежною з глобальними виробничими мережами та ланцюгами створення вартості (GVC), які стали основними рушійними силами структурних змін в економіці на глобальному, регіональному, національному, галузевому та фірмовому рівнях. Етап стрімкого розвитку глобалізації у 1990-х роках до приблизно 2008 року, який було названо «гіперглобалізацією», супроводжувалася різким падінням вартості інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і швидким розширенням міжнародного розподілу виробництва, відомого як глобальні ланцюги вартості (GVC). Великі багатонаціональні компанії (БНК), використовуючи прогрес у транспортних і комунікаційних технологіях, в цей період особливо динамічно почали розвивати офшоринг та аутсорсинг як ключові частини своїх глобальних стратегій разом зі збільшенням прямих іноземних інвестицій (ПІІ) та внутрішньофірмовою міжнародною торгівлю. Як розвиток GVC та їх економічний вплив на країни, галузі чи фірми широко обговорюється в бізнес- та економічній літературі, використовуючи різні аналітичні підходи для узагальнення підходів до формування конфігурації GVC та стратегій їх управління, які застосовуються БНК на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню феномену GVC присвячено низку наукових праць таких дослідників, як П. Антрас, І. Валлерстайн, Дж. Вомак і Д. Джонс, Р. Каплінські, П. Кругман, М. Морріс, М. Портер, Т. Стеджен, Е. Хелпман та багатьох інших вчених. Дослідженню концепції управління GVC присвячені праці Г. Джереффі, С. Арндта і Х. Кержковського, К. Болдуїна та К. Кларка, Дж. Джарілла, Е. Лоренца та В. Повелла, Т. Стерджена і Дж.-Р. Лі та інших. Серед українських вчених, які досліджували феномен GVC слід відзначити Г.В. Дугінець, М. Кизима, І. Кравцова, О. Рогача, Н. Черкас та багатьох інших.

**Метою даної статті** є узагальнення процесу генезису концепції глобальних ланцюгів створення вартості.

**Виклад основного матеріалу.** Вперше представив концепцію ланцюжків вартості Майкл Портер у своїй відомій книзі «Конкуренція» 1985 року. М. Портер визначає ланцюжок вартості як набір діяльності, яку виконує фірма для доставки цінного продукту чи послуги на ринок. Він зазначає, що складові поняття «ланцюг» можна розбити на п'ять основних видів діяльності:

– вхідна логістика: наприклад, отримання сировини, складування та управління інвентаризацією;

– операційна діяльність: усі дії в процесі перетворення сировини в готову продукцію продукт або послуги;

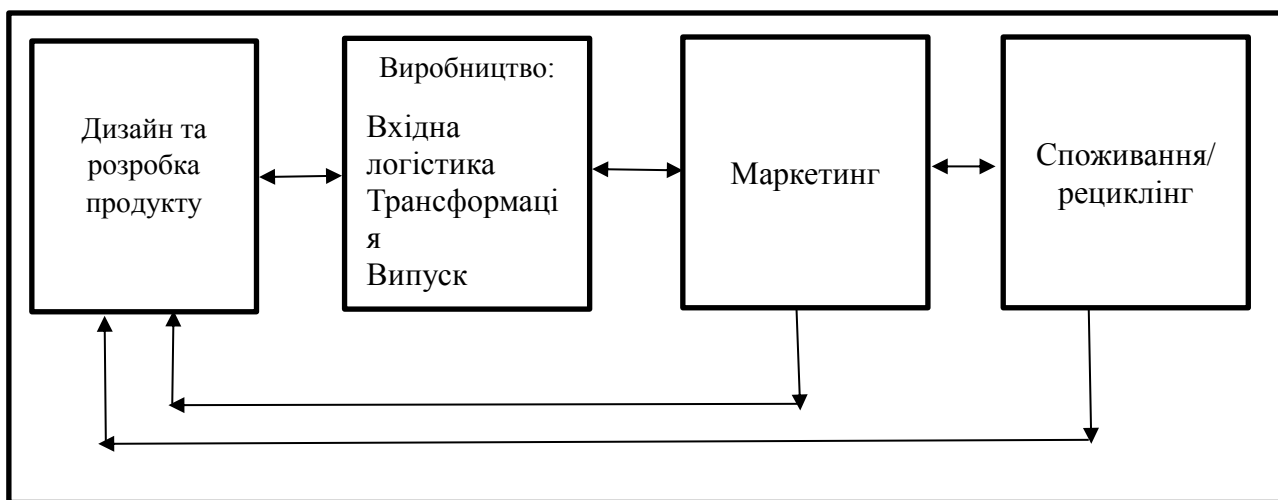
- вихідна логістика: така як доставка кінцевого продукту чи послуги кінцевому споживачеві;
- маркетинг і продажі: усі стратегії та заходи, спрямовані на стимулювання потенціалу клієнтам для придбання кінцевого продукту або послуг, включаючи вибір каналів розподілу, реклама та ціноутворення;
- послуги після продажу: усі дії, спрямовані на покращення споживчого досвіду, наприклад обслуговування клієнтів, ремонт або технічне обслуговування [1].

Ланцюжок вартості може також включати вторинні або допоміжні види діяльності, які сприяють ефективності основних видів діяльності, такі як закупівлі, технологічні дослідження, розробка продукту, управління людськими ресурсами та розбудова інфраструктури фірми.

Портер зазначає, що ці види діяльності формують ланцюжок вартості фірми, кожна з яких створює та додає етап вартості до кінцевого продукту чи послуги. Він припускає, що фірма повинна розуміти власну цінність у розвитку ланцюгу та підтримки конкурентної переваги [1].

Р. Каплінські та М. Морріс описують поняття «ланцюжок створення вартості» як повний спектр заходів, які необхідні для отримання продукту або послуги, від задуму до різних етапів виробництва (включаючи поєднання фізичної трансформації та додану вартість від різних виробників послуг), доставку кінцевим споживачам та остаточну утилізацію після використання [2].

Якщо розглядати ланцюг створення вартості (GVC) у загальному вигляді, Р. Каплінські та М. Морріс пропонують представляти його у формі, як це показано на рисунку 1.



**Рисунок 1 - Чотири ланки в простому ланцюжку вартості (модифіковано автором за матеріалами [2])**

Як видно з рисунку 1, виробництво саме по собі є лише одним із ряду ланок доданої вартості. Більш того, є певні діапазони діяльності в кожній ланці ланцюга. Хоча вони часто зображуються у вигляді ланцюгової вертикалі, внутрішньоланцюгові зв'язки найчастіше мають двосторонній характер – наприклад, спеціалізовані проектні агентства не тільки впливають на характер виробничого процесу і маркетингу, але, у свою чергу, на них впливають обмеження у низхідних зв'язках в ланцюжку.

Звичайно, у реальному світі ланцюжки створення вартості є набагато складнішими. Справа в тому, що в ланцюжку, як правило, набагато більше ланок. Р. Каплінські та М. Морріс пропонують розглянути цей феномен на прикладі меблевої промисловості (рис. 2). Цей GVC передбачає надання насінневих ресурсів, хімікатів, обладнання та води для лісового господарства. Розпиляні колоди передають у сектор

деревообробки, який отримує основні ресурси від машинобудівного сектору. Звідти оброблена деревина переміщується до виробників меблів, які, у свою чергу, отримують сировину від машинобудування, клейової та лакофарбової промисловості, а також спирається на навички дизайну та брендингу зі сфери послуг. Залежно від того, який ринок обслуговується, потім меблі проходять різні проміжні етапи, поки не досягнуть кінцевого споживача, який після використання здає меблі на переробку.

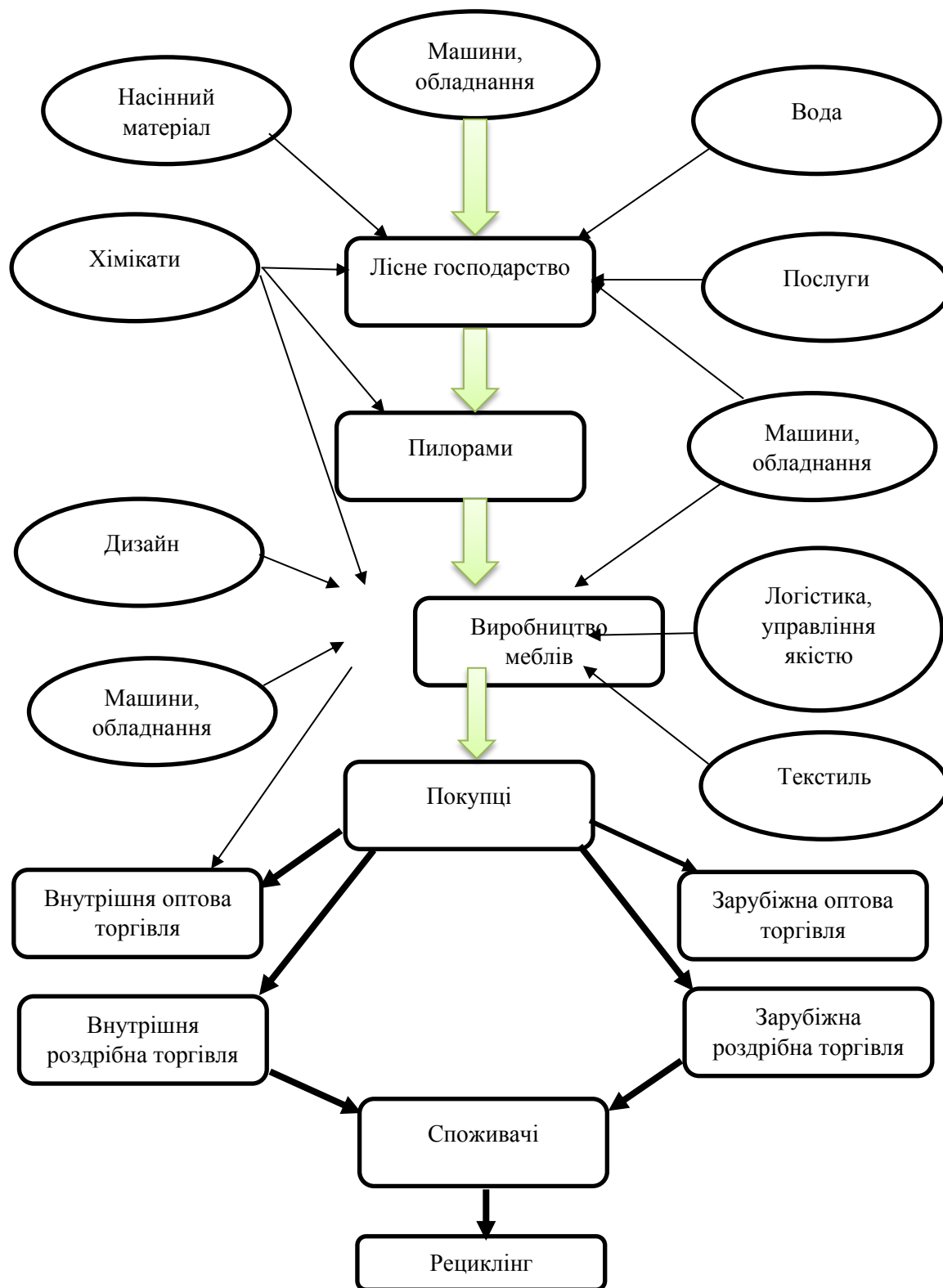


Рисунок 2 – Ланцюг створення вартості у виробництві меблів (модифіковано автором за матеріалами [2])

На додаток Р. Каплінські та М. Морріс серед різноманітних ланок у ланцюжку вартості зазначають, що виробники-посередники можуть входити до кількох різних ланцюгів створення вартості (рис. 3). Це явище ми пропонуємо розуміти як мультимодальність виробників-посередників у різних GVC.

Між концепцією ланцюжка вартості та подібними концепціями, які використовуються в інших контекстах, існує значне збігання у поняттях. Проте, Р. Каплінські та М. Морріс зазначають, що одним із важливих джерел плутанини, зокрема у попередні роки до того, як описаний вище ланцюжок створення вартості став дедалі більш поширеним у дослідницькій та політичній сфері – була один з елементів номенклатури, що виник з роботи Майкла Портера в середині 1980-х років.

М. Портер виділив два важливі елементи сучасного аналізу ланцюжка вартості:

- різноманітні види діяльності, які виконувалися в окремих ланках ланцюга. Тут він провів різницю між різними стадіями процесу постачання (вхідна логістика, операції, вихідна логістика, маркетинг і продаж, а також післяпродажне обслуговування), перетворення цих входів на виході (виробництво, логістика, якість і безперервні процеси вдосконалення), а також служби підтримки фірми для виконання цього завдання (стратегічне планування, управління людськими ресурсами, розвиток технологій і закупівлі). Важливість відокремлення цих різноманітних функцій полягає в тому, що воно відвертає увагу від виняткової зосередженості на фізичній трансформації. Портер називає ці, по суті, внутрішньозв'язкові дії ланцюгом цінності.

- М. Портер доповнює це обговорення внутрішньозв'язних функцій концепцією багатозв'язаного ланцюгу вартості, який він називає системою цінностей. Термін «система» розширює його уявлення про ланцюжок вартості до зв'язків між ланками, як це показано рисунку 1.

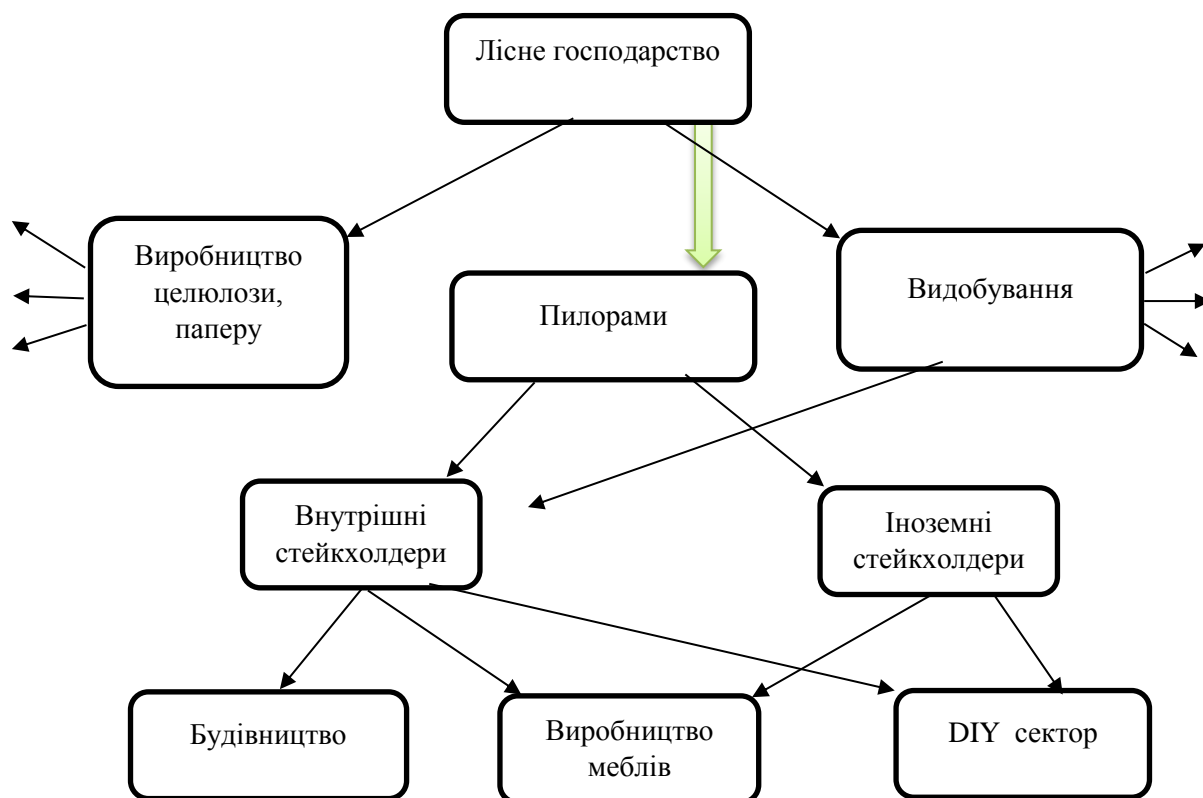


Рисунок 3 – Мультимодальність виробників-посередників у різних ЛСВ (модифіковано автором за матеріалами [2])

Таким чином, по суті, обидва ці елементи в аналізі Портера включають в себе сучасний аналіз ланцюжка вартості. Основна проблема полягає в термінологічній плутанині, і цю проблему загострюють Дж. Вомак і Д. Джонс у їхній роботі про бережливе виробництво [3]. Вони так само використовують фразу «потік цінностей» для позначення того, що наразі в економічній літературі називають ланцюгом створення вартості.

Інша концепція, яка в деяких аспектах схожа на ланцюжок вартості, це концепція «*filiere*» (буквальне значення якого французькою мовою означає «нитка»). Вона використовується для опису потоку фізичних витрат і послуг у виробництві кінцевого продукту (товару або послуги) і, з точки зору кількісних технічних зв'язків по суті не відрізняється від моделі, представленій на рисунку 1.1, або від моделі GVC М. Портера і потоку вартості Дж. Вомака і Д. Джонса.

Французькі вчені спиралися на аналіз процесу доданої вартості у дослідження сільського господарства США для аналізу процесів вертикальної інтеграції та контрактного виробництва у французькому сільському господарстві протягом 1960-х років.

Попередній аналіз *Filieres* наголошував на локальному економічному мультиплікативному ефекті відносин витрат-випуску між фірмами та був зосереджений на підвищенні ефективності в результаті економії масштабу, транзакційних та транспортних витрат тощо.

Пізніша робота Дж. Вомака і Д. Джонса дала сучасну версію аналізу *filiere*, що стало додатковим політекономічним виміром GVC, оскільки він враховує внесок державних установ.

Однак концепція «*Filieres*» має статичний характер, що відображає відносини в певний момент часу. Вона не враховує зростання чи скорочення потоків товарів чи знань, а також зростання чи падіння кількості акторів.

Таким чином, концепція «*Filieres*» зупиняється в межах національних кордонів.

Третім поняттям, яке використовувалося для опису ЛСВ, є глобальні товарні ланцюги, введені в літературу Г. Джереффі в середині 1990-х років [4]. Внесок Г. Джереффі був важливим для аналітичного та нормативного використання концепції ланцюжка вартості, зокрема завдяки його зосередженості на відносинах влади, які закладені в аналізі ланцюжка вартості, а саме на координації глобально розосередженого, але пов'язаного виробництва.

Г. Джереффі показав, що багато ланцюгів характеризуються домінуючою роллю однієї ланки (або іноді сторони), яка визначає загальний характер ланцюга, і як лідер певна фірма (фірми) стає відповідальною за модернізацію діяльності в межах окремих ланок та координацію взаємодії між ланками. Це роль «управління», і тут розрізняють два типи управління: ті випадки, коли координація здійснюється покупцями («товарні ланцюги, керовані покупцями») і ті випадки, коли виробники відіграють ключову роль («товарні ланцюжки, керовані виробниками»).

Як зазначає у подальшому Г. Джереффі, «відправна точка для розуміння мінливої природи міжнародної торгівлі та промислової організації міститься в понятті «ланцюжок доданої вартості», розроблений міжнародними дослідниками бізнесу, які зосередилися на стратегіях компаній і країн у всьому світі.

За визначенням Б. Когута, «у своїй найосновнішій формі ланцюжок доданої вартості — це «процес», в якому технологія поєднується з матеріально-трудовими затратами, а потім оброблені вхідні матеріали збираються, продаються та розповсюджуються. Єдина фірма може складатися лише з однієї ланки в цьому процесі або може бути вертикально інтегрованою» [5].

Вчені, дослідження яких присвячені міжнародній торгівлі, також розглядали питання організації глобального виробництва, зокрема С. Арндт і Х. Кержковські використовують термін «фрагментація», щоб описати фізичне розділення різних частин

виробничого процесу, стверджуючи, що міжнародний вимір цього розділення є новим підходом.

Фрагментація дозволяє формувати виробництво в різних країнах у транскордонні виробничі мережі, які можуть бути всередині фірм або між ними.

Р. Феєнстра просуває цю ідею, підключаючи в неї поняття «інтеграція торгівлі» з «дезінтеграцією виробництва» в глобальній економіці [6]. Посилення інтеграції світових ринків через торгівлю принесло з собою розпад транснаціональних компаній, починаючи з того, що компанії вважають вигідним «віддавати на аутсорсинг» все більшу частку своєї непрофільної виробничої та сервісної діяльності як усередині країни, так і за кордоном.

Це призвело до зростання частки міжнародної торгівлі, що відбувається в торгівлі компонентами та інші проміжні товари [7].

Якщо виробництво стає все більш фрагментованим у географічному просторі та між фірмами, то постає питання розуміння способів координації цих фрагментованих дій, яку здійснюють міжнародні компанії.

С. Арндт і Х. Кержковські, варіанти зрозумілі: «Віддільність власності є важливою детермінантою організаційної структури транскордонного розподілу виробництва. Там, де поділ власності неможливий, багатонаціональні корпорації та прямі іноземні інвестиції, ймовірно, відіграватимуть домінуючу роль. Там, де це можливо, можливі відносини на основі міжнародній [кооперації та торгівлі], а прямі іноземні інвестиції є менш важливими» [7].

Цей бінарний погляд на те, як може бути організоване глобальне виробництво - через ринки або всередині транснаціональних фірм, пояснюється економікою транзакційних витрат з точки зору складності міжфірмових відносин і ступеню зв'язків, відповідно якого вони використовують інвестиції, специфічні для конкретної транзакції, враховуючі специфіку активу [8].

Інтегральна архітектура продукту з більшою ймовірністю вимагатиме нестандартні вхідні ресурси і змін у дизайні окремих частин, що, як правило, спричинятиме зміни дизайну в інших областях системи [9]. Подібним чином витрати на координацію збільшуються для деталей, постачання яких залежить від часу, оскільки окремі процеси повинні бути краще скоординовані, щоб синхронізувати вхідні потоки через ланцюг.

Визнання потреби у мінімізації транзакційних витрат призводить до вертикальної інтеграції. Натомість специфікою активів, внутрішньофірмовим опортунізмом і витратами на координацію можна керувати на міжфірмовому рівні за допомогою різноманітних методів. Мережеві актори в багатьох країнах контролюють опортунізм через наслідки для репутації та соціальні норми, які вкорінені в певних географічних місцях або соціальних групах.

Такі дослідники мереж, як наприклад, Дж. Джарілло, Е. Лоренц та В. Повелл, стверджують, що довіра, репутація та взаємна залежність пригнічують опортуністичну поведінку, і таким чином вони роблять можливим більш складний міжфірмовий поділ праці та взаємозалежність, ніж це було б передбачені теорією транзакційних витрат [10, 11, 12].

Дослідження про фірмові здібності і навчання стверджують, що ефективно розвивати здатність брати участь у певних видах діяльності в ланцюжку створення вартості може бути важким, трудомістким і фактично неможливим для деяких фірм, навіть незалежно від частоти чи економії масштабу.

Таким чином, фірми в деяких випадках залишаються залежними від зовнішніх ресурсів. Доктрина «ядра компетенцій» йде далі, стверджуючи, що фірми, які покладаються на додаткові компетенції інших фірм і зосереджуються більш інтенсивно на їхніх власних компетенціях будуть ефективнішими, ніж фірми, які вертикально інтегровані або нераціонально диверсифіковані [13].

Хоча ці питання часто обговорюються на місцевому чи національному рівні, або в контексті «щільності мережі соціальних відносин», даний підхід однаковою мірою можна застосовувати до структурування глобального виробництва та розподілу [14].

Останні роботи таких дослідників-географів, як А. Хьюз [15], Дж. Хендерсон та П. Дікен [16] підкреслюють складність міжфірмових відносин у глобальній економіці. Ключове розуміння полягає в тому, що координації та контролю виробничих систем глобального масштабу, незважаючи на їх складність, можна досягти без прямого володіння.

Теорії промислової організації у сукупності припускають різні способи вирішення проблеми специфіки активів і різної мотивації для побудови складних відносин між фірмами в умовах специфіки активів, що призводить до трьох режимів промислової організації: ринок, ієрархія та мережа.

Як зазначає Г. Джереффі, якщо теорія управління глобальним ланцюжком вартості має бути корисною для політиків, це означає, що корисність розглядається як економічність.

Очевидно, історія, інститути, географічні та соціальні контексти, правила гри, що розвиваються, і залежність від шляху мають значення; і багато факторів впливатимуть на те, як працюють фірми та групи фірм, що пов'язані із глобальною економікою.

У 1990-х роках Г. Джереффі та інші розробили структуру, яку назвали «глобальним товарним ланцюгом», в якому безпосередньо пов'язали концепцію ланцюжка доданої вартості та глобальної організації промисловості [18]

Ця робота не тільки підкреслила важливість координації діяльності через кордони, а й зростаюче значення нових глобальних покупців як ключових рушійних сил у формуванні глобально розосередженого та організаційно фрагментованого виробництва та розподільних мереж.

Як зазначалося вище, Г. Джереффі використав термін «глобальний товарний ланцюг, керований покупцем», щоб позначити, як глобальні покупці використовували координацію, щоб допомогти створити висококомпетентну базу постачання, на якій можна було б побудувати глобальні системи виробництва та розподілу без прямого володіння.

Виділяючи явну координацію в деінтегрованих ланцюгах і протиставляючи їх відносинам, що містяться всередині вертикально інтегрованих структур, або «ланцюги, керовані виробниками», Г. Джереффі розглядає структуру глобальних товарних ланцюгів через призму ролі мереж у розвитку спільної транскордонної еволюції промислових організацій.

Дослідження в електронній промисловості та підрядному виробництві Т. Стерджен [19] і Дж.-Р. Лі [20] протиставили три типи відносин постачання, заснованих на ступені стандартизації продукту та процесу: (1) «постачальник товарів», який забезпечує стандартні продукти через ринкові відносини «на витягнутій руці», (2) «невільний постачальник», який виготовляє нестандартні продукти за допомогою обладнання, призначеного для потреби покупця та (3) «постачальник під ключ», який виробляє на замовлення продукти для покупців і використовує гнучкі механізми для об'єднання потужностей для різних клієнтів. Цей аналіз підкреслив складність інформації, якою обмінюються фірми, і ступінь специфічності активів. Т. Стерджен посилався на виробничі системи, які покладаються на постачальників «під ключ» як «модульні виробничі мережі», оскільки висококомпетентних постачальників можна додавати у ланцюг за потреби з усього світового ринку.

Дж. Хамфрі та Х. Шмітц підкреслюють роль компетентності постачальника у визначенні ступеню підпорядкування постачальників покупцям. Якщо глобальним покупцям потрібно інвестувати в компетенцію постачальника, їм потрібно було б визначити параметри продукту та процесу, яких повинні дотримуватися постачальники, а



також підтримувати ці інвестиції в постачальника, залишаючись домінуючим, якщо не винятковим, клієнтом.

Використовуючи описані вище підходи та емпіричні опорні точки взяті з багатьох досліджень глобальних ланцюжків створення вартості, Г. Джереффі пропонує більш повну типологію управління ланцюгом створення вартості. Він визнає, що ринкові відносини між фірмами та вертикально інтегровані фірми складають протилежні кінці спектра координації, і що мережеві відносини містять проміжний спосіб управління ланцюгом створення вартості. Г. Джереффі додає до цієї концептуалізації ще три різні типи відносин: модульні, реляційні та «полонені».

Таким чином, типологія Г. Джереффі визначає п'ять основних типів управління ланцюгом створення вартості:

1. Ринки. Ринкові зв'язки не обов'язково повинні бути повністю тимчасовими, що є характерним для спотових ринків; вони можуть зберігатися протягом тривалого часу з повторними транзакціями. Суттєвим моментом є низькі витрати на перехід до нових партнерів для обох сторін.

2. Модульні ланцюжки вартості. Як правило, постачальники в модульних ланцюжках вартості виготовляють продукцію за специфікаціями замовника, які можуть бути більшою або меншою мірою деталізованими. Однак при наданні послуг постачальникам «під ключ» потрібно брати на себе повну відповідальність за компетенцію, пов'язану з технологічними процесами, використанням обладнання, що обмежує інвестиції в конкретні транзакції та здійснення капітальних витрат на компоненти та матеріали від імені клієнтів.

3. Реляційні ланцюжки вартості. У цих мережах спостерігається складна взаємодія між покупцями та продавцями, яка часто створює взаємну залежність і високий рівень специфічності активів. Цим можна керувати через репутацію або родинні та етнічні зв'язки. Багато авторів висвітлювали роль просторової близькості для підтримки реляційних зв'язків ланцюжка вартості, але довіра та репутація можуть добре функціонувати в просторово розосереджених мережах, де відносини будуються з часом або базуються на розрізненості сім'ї та соціальних груп.

4. Полонені [вимушені] ланцюжки вартості. У цих мережах невеликі постачальники транзакційно залежать від значно більших покупців. Постачальники стикаються зі значними витратами на перехід і, отже, є «невільними». Такі мережі часто характеризуються високим ступенем моніторингу та контролю з боку провідних фірм.

5. Ієрархія. Ця форма управління характеризується вертикальною інтеграцією. Домінуючою формою управління є управлінський контроль, що впливає з відносин між менеджерами та підлеглими або між штаб-квартирою та дочірніми компаніями і філіями.

У подальшому у своїх дослідженнях Г. Джереффі розробляє операційну теорію управління глобальним ланцюгом створення вартості. Він визначає три ключові детермінанти управління ланцюгом створення вартості: складність угод; кодифікованість інформації; і можливості постачальників.

Важливу роль у цих дослідженнях грає посилення на роботу К. Болдуїна та К. Кларка, в якій стверджується, що координаційні, або звичайні, транзакційні витрати зростають, коли ланцюжки створення вартості виробляють нестандартні продукти, продукти з інтегральною архітектурою продукту та продукти, вихід яких залежить від часу [21].

Складність інформації, що передається між фірмами, може бути зменшена шляхом прийняття технічних стандартів, які кодифікують інформацію. Те, де в потоці діяльності застосовуються ці стандарти, значною мірою впливає на визначення організаційних точок розриву в ланцюжку створення вартості. Коли стандарти для передачі кодифікованих специфікацій широко відомі, ланцюжок створення вартості отримує багато переваг, які були виявлені в області дизайну модульних продуктів, особливо це стосується збереження людських зусиль шляхом повторного використання елементів системи – або модулів – у

міру впровадження нових продуктів [22]. У сфері модульного ланцюжка створення вартості постачальники та клієнти можуть легко з'єднуватись та від'єднуватись, створюючи дуже плавну та гнучку мережеву структуру.

Хоча динаміка є ринковою, система залишається якісно іншою через великі обсяги нецінової інформації, що протікає через міжфірмові кордони, хоча й у кодифікованій формі. Крім того, високий рівень диференціації продукту може бути обмежений обміном інформації, якщо диференціація визначається набором однозначних і широко прийнятих параметрів. Заклади, як державні, так приватні, можуть як визначати оцінки та стандарти, так і (у деяких випадках) сертифікувати продукти, які їм відповідають.

Розробка стандартів процесу та сертифікація щодо якості, праці та екологічних результатів виконують подібні функції.

Водночас інтеграція нових постачальників у GVC ускладнює координацію. Д. Кісінг та С. Лелл стверджують, що виробники в країнах, що розвиваються, повинні відповідати вимогам, які часто (ще) не застосовуються до їхніх внутрішніх ринків [23]. Це створює розрив між можливостями, необхідними для внутрішнього ринку, і необхідними для експортного ринку, що підвищує ступінь моніторингу і контролю, який є необхідним для покупців.

Ці міркування дозволили Г. Джереффі побудувати теорію управління ланцюгом створення вартості на основі трьох факторів:

А. Складності передачі інформації та знань, необхідних для підтримки певної транзакції, особливо стосовно продукту та специфікації процесу;

В. Ступеню, до якого ця інформація та знання можуть бути кодифіковані і, отже, передаватися ефективно і без специфічних інвестицій у транзакції між сторонами угоди; і

С. Можливості фактичних і потенційних постачальників щодо вимог угоди.

Якщо цим трьома факторами дозволено лише два значення – високе або низьке, тоді існує вісім можливих комбінацій, зокрема:

1. Ринки. Коли транзакції легко кодифікуються, специфікації продукту є відносно простими, і постачальники мають можливість створити ринок конкуренції за поставку продуктів із невеликим внеском покупців, де специфічні активи не будуть накопичуватися, і можна буде очікувати управління ринком. На ринку біржові покупці реагують на специфікації та ціни, встановлені продавцями. Оскільки складність інформації, якою обмінюється, відносно низька, транзакціями можна керувати з незначною координацією.

2. Модульні ланцюжки вартості. Коли розширюється можливість кодифікації специфікацій для складних продуктів може виникнути модульність ланцюжка вартості. Це може відбутися, коли архітектура продукту є модульною та технічні стандарти спростять взаємодію за рахунок зменшення варіації компонентів і уніфікації специфікації компонентів, продукту та процесу, а також коли постачальники мають компетенцію постачати повні пакети та модулі, що інтерналізує важко кодифіковану (негласну) інформацію, зменшує специфічність активів і потребу покупця у прямому моніторингу та контролі. Зв'язки, засновані на кодифікованих знаннях, забезпечують багато переваг ринкових зв'язків між собою: швидкість, гнучкість і доступ до недорогих ресурсів – але це не те саме, що класичний ринковий обмін, заснований на ціні. Коли комп'ютеризований файл дизайну передається від головної фірми до постачальника, наприклад, через міжфірмовий зв'язок перетікає набагато більше, ніж інформація про ціни. Через кодифікацію обмінюватися складною інформацією можна з невеликою координацією, і тому, вартість переходу на нових партнерів залишається низькою.

3. Реляційні ланцюжки вартості. Якщо специфікації продукту не можуть бути кодифіковані, транзакції складні, а можливості постачальників високі, появу реляційних ланцюжків управління створенням вартості можна очікувати з високою ймовірністю. У цьому випадку неявні знання повинні обмінюватися між покупцями та продавцями, а також висококомпетентні постачальники мають забезпечувати сильну мотивацію

провідних фірм до аутсорсингу, щоб отримати доступ до додаткових компетенцій. Взаємну залежність можна регулювати через репутацію, соціальну та просторову близькість, родинні та етнічні зв'язки тощо. Підтримуючим механізмом є також витрати, які можуть виникнути у сторони, що розриває контракт.

Обмін складною неявною інформацією найчастіше здійснюється шляхом частоті взаємодії віч-на-віч і керується високими рівнями явної координації, що підвищує вартість переходу на нових партнерів.

4. Полонені [вимушені] ланцюжки вартості. При можливості кодифікації у вигляді деталізованої інструкції і високої складності специфікації продукту, але, в той же час, низьких можливостях постачальників, управління ланцюгом створення вартості буде мати тенденцію до типу «полонених». Це тому, що низька компетентність постачальника перед лицем складних продуктів і специфікацій вимагає багато чого втручання та контролю з боку провідної фірми, що заохочує наростання транзакційної залежності, оскільки провідні фірми прагнуть заблокувати постачальників, щоб виключити інших із можливості пожинати переваги їх зусиль. Таким чином, постачальники стикаються зі значними витратами на перехід. Приховані постачальники часто обмежуються вузьким діапазоном завдань – наприклад, в основному займаються простим складанням – і є залежними від провідної фірми щодо додаткових видів діяльності, таких як дизайн, логістика, закупівля комплектуючих та модернізація технологічних процесів.

5. Ієрархія. Якщо специфікації продукту не можуть бути кодифіковані, продукти кодифікуються як складні, а відповідні висококомпетентні постачальники не можуть бути знайдені, фірми будуть змушені розробляти та виготовляти продукцію власними силами. Ця форма управління зазвичай обумовлюється необхідністю обміну неявними знаннями між діяльністю ланцюга створення вартості, а також необхідністю ефективного керування складними мережами входів і виходів, і контролем ресурсів, особливо інтелектуальної власності.

П'ять типів управління глобальним ланцюжком створення вартості разом із трьома змінними вартості, що їх визначають, наведені в таблиці 1.

Ці п'ять типів управління глобальним ланцюгом створення вартості виникають внаслідок комбінації з трьома різними ключовими змінними вартості:

- (1) складність міжфірмових операцій;
- (2) ступінь, з якою ця складність може бути пом'якшена шляхом кодифікації; і
- (3) можливості постачальників щодо задоволення вимог покупців.

Кожен тип управління забезпечує різний компроміс між перевагами та ризиками аутсорсингу. Як показано в останній колонці Таблиці 1 типи управління включають спектр, починаючи з нижчого рівня явної координації та асиметрії влади між покупцями та постачальниками - у випадку ринків, до високих рівнів явної координації та асиметрії влади між покупцями та постачальниками - у випадку ієрархії.

**Таблиця 1 – Ключові детермінанти управління глобальними ланцюгами вартості [24]**

Тип управління	Складність трансакції	Здатність до кодифікації трансакцій	Можливості в базі постачання	Ступінь явної координації та асиметрії влади
Ринковий	Низька	Висока	Висока	Низька
Модульний	Висока	Висока	Висока	↑
Реляційний	Висока	Низька	Висока	↓
Полонений	Висока	Висока	Низька	
Ієрархічний	Висока	Низька	Низька	Висока

У глобальних ланцюжках вартості провідні фірми здійснюють владу безпосередньо над постачальниками, що є аналогом прямого адміністративного контролю вищого керівництва в головному офісі, яке може впливати на підлеглих в офшорній дочірній компанії або філії вертикально інтегрованої фірми (або «ієрархії» в наших рамках). Такий прямий контроль передбачає високий ступінь явної координації та значну асиметрію влади з провідною фірмою (або топ-менеджментом), яка є домінуючою стороною.

У реляційному варіанті глобальних ланцюгів вартості баланс влади між фірмами більш симетричний, враховуючи що обидві сторони сприяють ключовим компетентностям.

У реляційних глобальних ланцюгах вартості існує велика кількість чіткої координації, але вона досягається за допомогою тісного діалогу між більш-менш рівноправними партнерами, на відміну від більш односпрямованого потоку інформації та контролю між нерівними партнерами, якими вони є у глобальних ланцюжках створення вартості ієрархічного типу.

У модульних глобальних ланцюжках створення вартості, як і у ринкових, зміна клієнтів і постачальників є відносно легкою. Асиметрія потужностей залишається відносно низькою, оскільки як постачальники, так і покупці працюють з кількома партнерами.

Ще один термін, який широко в використовується у глобальних дослідженнях – це ланцюг поставок. Рада професій з управління ланцюгами поставок (CSCMP) визначає ланцюг поставок як зв'язки між компаніями, які обмінюються матеріалами та інформацією в процесі логістики, від придбання необробленої сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам [25]. Ці зв'язки зазвичай охоплюють три функції: (1) постачання матеріалів до виробника; (2) виробничий процес; і (3) розподіл готової продукції до кінцевих клієнтів через мережу дистриб'юторів і роздрібних торговців.

Концепція глобальних ланцюгів створення вартості/глобальних ланцюгів вартості (GVC) або глобальних ланцюгів поставок (GSC) є міжнародно визнаною у дослідженнях, що стосуються феномену фрагментації глобального виробництва — того факту, що бізнес-функції та виробнича діяльність уздовж ланцюжка створення вартості все частіше здійснюється різними організаціями, розташованими в різних країнах.

Лібералізація глобальної торгівлі за останні кілька десятиліть значно знизила витрати, пов'язані з тарифами та деякими нетарифними торговими бар'єрами. Реформи регулювання транспорту та інфраструктури, заохочення інвестицій у дороги та порти в багатьох країнах підвищують ефективність логістики.

Один з основних напрямів досліджень ланцюгів поставок стосується управління ланцюгами поставок (SCM) та бізнес-аналітичних структур з точки зору фірми щодо того, як фірма може вдосконалювати конкурентоспроможність у контексті GVC. Вперше представлена бізнес-консультантами у 1980-х роках Концепція SCM значно розвинулася за останні два десятиліття, спираючись на інші галузі літератури, такі як логістика та маркетинг [26].

У літературі існують різні визначення SCM. Відповідно до С. Нью та Ф. Пайне [27], SCM охоплює весь ланцюжок створення вартості, пов'язуючи виробничий процес від сировини до кінцевих користувачів. К. Харланд описав SCM як управління бізнес-діяльністю та внутрішні відносини всередині організації, а також ззовні – як управління ланцюгом поставок з постачальниками та клієнтами [28]. Дж. А. Фарлі вважає, що SCM стосується того, як фірми використовують процеси своїх постачальників, технології та здатність посилювати конкурентні переваги [29]. Х. Лі та К. Біллінгтон дискутують на тему того, що SCM — це координація функцій виробництва, логістики та управління матеріалами в організації [30]. А. Парк, Г. Найяр, П. Лоу [31] та Х. Стандлер [32] визначають SCM як «завдання інтеграції організаційних підрозділів уздовж ланцюга постачання та координації матеріалів, інформаційні та фінансові потоки для виконання

(кінцевих) вимог клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ланцюга постачання в цілому».

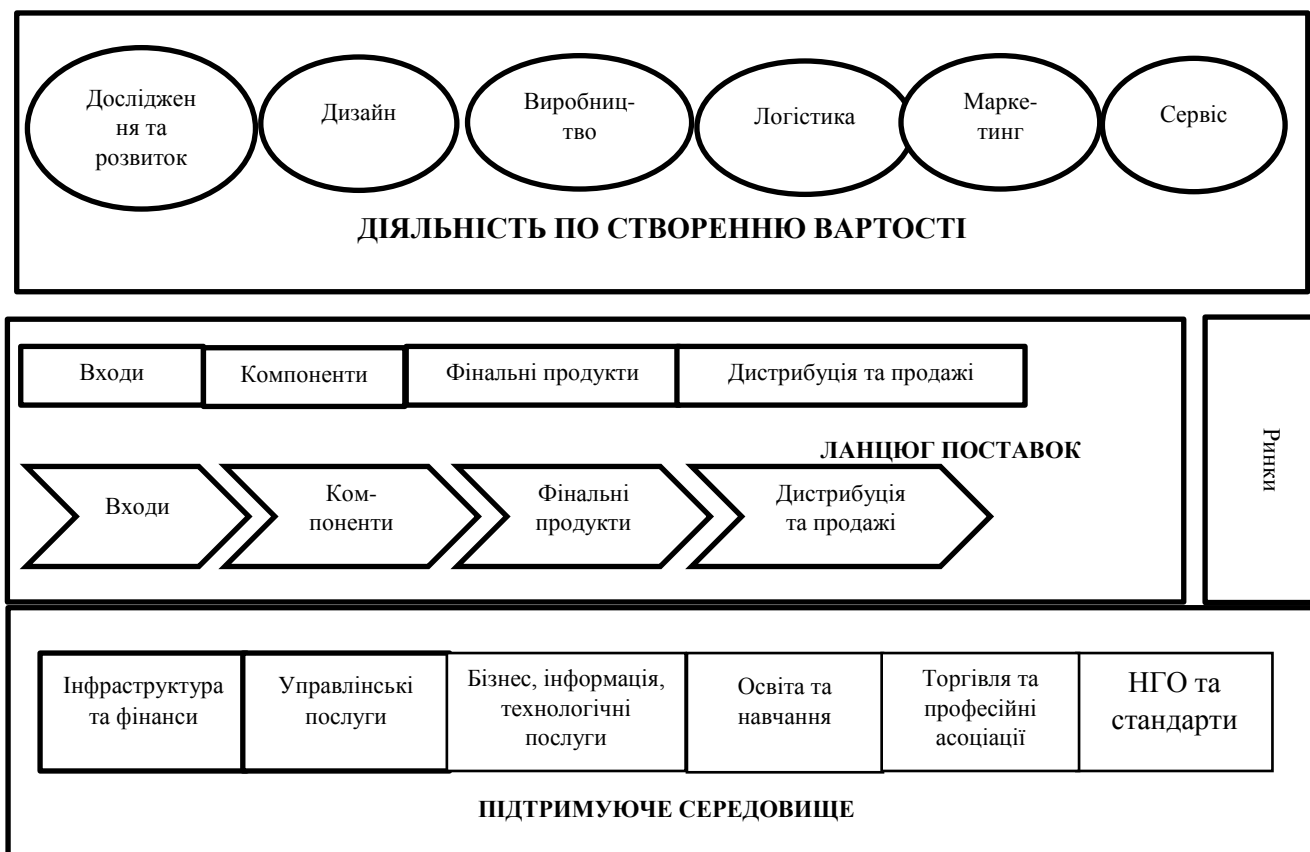
Тобто, SCM можна описати як багатофункціональний інтегрований підхід до активного бізнесу з точки доку управління процесами ланцюга постачання для максимізації створення вартості та досягнення конкурентної переваги сталого розвитку. Це свідомі зусилля фірми щодо координації діяльності в ланцюгах поставок найефективнішим способом і розвитку відносин співпраці між постачальником і клієнтом, щоб забезпечити безперебійний робочий процес.

Протягом останніх десятиліть SCM став загально прийнятою структурою для бізнесу, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірми через удосконалення організаційної структури і процесу ланцюгу поставок. Важливі аспекти структури SCM – це відносини між різними організаціями та їхнім мережевим впливом на ланцюги постачання, що, відповідно, впливає на бізнес-функції. Дж. Форрестер вказує на важливість п'яти потоків (інформація, матеріали, гроші, робоча сила та капітальне обладнання) для виконання господарських функцій [33].

SCOR об'єднує бізнес-концепції реінжинірингу процесів, бенчмаркінгу та вимірювання у свою структуру, зосереджуючись на п'яти різних процесах ланцюга постачання: планування, постачання, виготовлення, доставка та повернення [34].

Тематичні дослідження галузі або продукту є поширеним підходом, який пропонує поглиблений аналіз GVC з точки зору галузевої перспективи. Дані дослідження зазвичай відображають розподіл вартості вздовж ланцюжка поставок, окреслює характеристики GVC, визначає ключових учасників та обговорює еволюцію GVC у відповідних секторах.

Запроваджена Стейсі Фредерік [35] еталонна модель ланцюжка вартості (VCRM) забезпечує комплексну картину екосистеми ланцюжка вартості (рис. 4). Наведена еталонна модель складається з чотирьох частин: заходи, що додають вартість, ланцюг постачання, ринки кінцевого використання та середовище підтримки бізнесу.



**Рисунок 4 - Еталонна модель ланцюжка вартості за С. Фредерік**

*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [35]*

Модель ланцюгу постачань Ст. Фредерік описує процес входу-виходу з чотирьох основних етапів — сировина, компоненти і запчастини, кінцеві продукти, а також розподіл і збут, які складають пов'язані із виробництвом ланки в ланцюжок створення вартості. Ці етапи можна пов'язати із системою Міжнародної стандартної галузевої класифікації (ISIC) або Північноамериканською системою промислової класифікації (NAICS), та можна використовувати для картографування учасників ланцюжка створення вартості. Співвідношення витрати-випуск можуть суттєво відрізнитися для різних галузей чи продуктів.

Підтримує бізнес-середовище Ст. Фредерік пропонує розділити на шість широких категорій: інфраструктура та фінанси; державні послуги; бізнес, інформаційні та технологічні послуги; навчання, тестування та навчання; торгові та професійні асоціації; та неурядові організації (НУО) та стандарти. Разом вони створюють базову структуру для всієї економічної діяльності та можуть сприяти або перешкоджають руху продукції вздовж ланцюжка вартості.

Поява мегамасштабних океанських суден і впровадження стандартизованих контейнерів розширила можливості та знизила середню вартість міжнародних поставок. Удосконалення інформаційних телекомунікаційних технологій, таких як Інтернет, зробило можливою появу нового покоління постачальників послуг логістики, розподілу, фінансів і бізнесу, що сприяло ефективній конфігурації GVC та управління діяльністю GVC у режимі реального часу.

Відповідно до цього більш сприятливого торгового середовища відбулося збільшення офшорингу та аутсорсингу, використання імпортованих проміжних ресурсів та торгівлі проміжними товарами.

На думку Дж. Клейнерта три гіпотези можуть пояснити ці явища [36]:

- «Гіпотеза аутсорсингу стверджує, що компанії в промислово розвинених країнах реагують стратегічно посилюючи імпорту конкуренцію з країн з низькими зарплатами шляхом переміщення трудомістких етапів їх виробничого процесу в зарубіжні країни з великою кількістю робочої сили та нижчою зарплатою» [37];

- Гіпотеза мережі багатонаціональних підприємств (МНП) стверджує, що зростання торгівлі проміжними товарами обумовлена зростанням внутрішньофірмової торгівлі всередині торгових мереж МНП, які відбуваються між філіями МНК в іноземних і рідних країнах, а також з материнські компанії [38];

- Гіпотеза глобального джерела стверджує, що зростаючому використанню імпортованих ресурсів сприяє міжнародна інтеграція, чинники якої, такі як міграція, близькість, колишні колоніальні зв'язки та спільна мова допомагають досягти найкращої відповідності між покупцями та продавцями [39].

**Висновки.** Хоча наведені концепції та гіпотези стосуються доказів та аргументів щодо мотивації та факторів сприяння розвитку GVC, підходів до структурного аналізу розподіленого виробництва, управління GVC, вони фіксують фундаментальні зміни, що відбуваються у виробничих процесах на тлі розвитку міжнародного аутсорсингу та торгівлі. Сьогодні поняття виробництва перетворилося на складну мережу глобальних ланцюгів створення вартості, в якій компоненти та частини виробляються на кількох етапах у різних країнах, які пов'язані між собою горизонтально, вертикально та діагонально. Фірми або країни можуть спеціалізуватися на деяких з цих етапів, що визначає їх конкурентоспроможність у міжнародному поділі праці.

Така внутрішньопродуктова спеціалізація можлива лише при виконанні різних завдань виробничого процесу, які є фізично відокремленими, та результати яких доступні для торгівлі, завдяки технологічним змінам. Підвищення продуктивності, економія за рахунок масштабу та потенційна економія витрат на навчання заохочує створення фірм, орієнтованих на виробництво комплектуючих. Міжнародна роздробленість виробничих процесів є передумовою аутсорсингу та офшоризму, і це створює вертикаль

внутрішньогалузевої міжнародної торгівлі компонентами та незавершеною продукцією, причому значна частка цієї торгівлі, формується всередині БНК.

Конфігурації глобальних ланцюгів створення вартості, відносини в середині них та між ними впливають на місця виробництва, взаємодії між фірмами та країнами, та в кінцевому рахунку - на конфігурацію глобальної економіки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
2. *A Handbook for Value Chain Research*. - [https://www.researchgate.net/publication/42791981\\_A\\_Handbook\\_for\\_Value\\_Chain\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/42791981_A_Handbook_for_Value_Chain_Research)
3. Womack, J. P. and D. T Jones (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, N. York: Simon & Schuster
4. Gereffi, G. (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks", in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger
5. Kogut, B. (1985) 'Designing global Strategies: Comparative and Competitive ValueAdded Chains', *Sloan Management Review*, 26(4): 15–28
6. Feenstra, R. (1998) 'Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy', *Journal of Economic Perspectives*, 12(4): 31–50
7. Yeats, A. (2001) 'Just How Big is Global Production Sharing?' in S. Arndt and H. Kierzkowski (eds), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford: Oxford University Press, pp. 108–43
8. Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press
9. Fine, C. H. (1998) *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Reading, MA: Perseus
10. Jarillo, J. (1988) 'On Strategic Networks', *Strategic Management Journal*, 9(1): 31–41.
11. Lorenz, E. (1988) 'Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry', in D. Gambetta (ed.), *Trust – Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell
12. Powell, W. (1990) 'Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization', *Research in Organizational Behaviour*, 12: 295–336
13. Prahalad, C. and G. Hamel (1990), 'The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, 68(3): 79–91.
14. Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91: 481–510
15. Hughes, A. (2000) 'Retailers, Knowledges and Changing commodity Networks: The Case of the Cut Flower Trade', *Geoforum*, 31: 175–90
16. Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N. and Yeung H. W.-C. (2002) 'Global Production Networks and the Analysis of Economic Development', *Review of International Political Economy*, 9(3): 436–64
17. Dicken, P. (2003) *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, 4th edition, London: Sage.
18. Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds) (1994) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger
19. Sturgeon, T. (2002) 'Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization', *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 451–96.

20. Sturgeon, T. and Lee, J.-R. (2001) 'Industry Co-Evolution and the Rise of a Shared Supply-Base for Electronics Manufacturing', Paper Presented at Nelson and Winter Conference, Aalborg, June
21. Baldwin, C. and Clark, K. (2000) *Design Rules*, Cambridge, MA: MIT Press
22. Langlois, R. and Robertson, P. (1995) *Firms, Markets and Economic Change*, London: Routledge
23. Keesing, D. and Lall, S. (1992) 'Marketing Manufactured Exports from Developing Countries: Learning Sequences and Public Support', in G. Helleiner (ed.), *Trade Policy, Industrialisation and Development*, Oxford: Oxford University Press, pp. 176–93
24. G. Gereff, T. Sturgeon. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy* 12:1 February 2005: 78–104
25. Vitasek, Kate. 2013. "Supply Chain Management Terms and Glossary." Council of Supply Chain Management Professionals.
26. Park, Albert, Gaurav Nayar, and Patrick Low. 2013. *Supply Chain Perspectives and Issues: A Literature Review*. Hong Kong: WTO and Fung Global Institute
27. New, Steve, and Philip Payne. 1995. "Research Frameworks in Logistics: Three Models, Seven Dinners and a Survey." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 25 (10): 60-77
28. Harland, Christine M. 1996. "Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks." *British Journal of Management* 7: S63–80
29. Farley, GA. 1997. "Discovering Supply Chain Management: A Roundtable Discussion." *APICS - The Performance Advantage* 7 (1), 38-39
30. Lee, Hau L., and Corey Billington. 1992. "Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities." *MIT Sloan Management Review* 33 (3): 65-73
31. Park, Albert, Gaurav Nayar, and Patrick Low. 2013. *Supply Chain Perspectives and Issues: A Literature Review*. Hong Kong: WTO and Fung Global Institute
32. Stadtler, Hartmut. 2005. "Supply Chain Management and Advanced Planning: Basics, Overview and Challenges." *European Journal of Operational Research* 163 (3): 575-88
33. Forrester, J. W. 1958. "Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers." *Harvard Business Review* 36 (4): 37-66.
34. Supply Chain Council (SCC). 2007. "Supply-Chain Operations Reference-Model."
35. Fredrick, Stacey. 2014. "Combing the Global Value Chain and Global I-O Approaches." Discussion paper presented at the International Conference on the Measurement of International Trade and Economic Globalization, Aguascalientes, Mexico.
36. Kleinert, Jörn. 2003. "Growing Trade in Intermediate Goods: Outsourcing, Global Sourcing, or Increasing Importance of MNE Networks?" *Review of International Economics* 11 (3): 464-82.
37. Feenstra, Robert C., and Gordon H. Hanson. 1996. "Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality." NBER Working Paper 5424. <https://www.nber.org/papers/w5424>
38. Anderson, Thomas, and Torbjörn Fredriksson. 2000. "Distinction between Intermediate and Finished Products in Intra-firm Trade." *International Journal of Industrial Organization* 18 (5): 773-92. [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(98\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(98)00041-1)
39. Rauch, James E. 1999. "Networks Versus Markets in International Trade." *Journal of International Economics* 48 (1): 7-35. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00009-9](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00009-9)
40. Henderson, Jeffrey, Peter Dicken, Martin Hess, Neil Coe, and Henry Wai-Chung Yeung. 2002. "Global Production networks and the Analysis of Economic Development." *Review of International Political Economy* 9 (3): 436-64
41. Hummels, David, Dana Rapoport, and Kei-Mu Yi. 1998. "Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade." *FRBNY Economic Policy Review* 4 (2): 79–99



42. Grossman, Gene M., and Esteban Rossi-Hansberg. 2006. "The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore." In *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*. Proceedings, Federal Reserve Bank of Kansas City, 59–102.

43. Andreff, Wladimir. 2009. "Outsourcing in the New Strategy of Multinational Companies: Foreign Investment, International Subcontracting and Production Relocation." *Papeles de Europa* 18: 5-34

## REFERENCES

1. Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
2. *A Handbook for Value Chain Research*. - [https://www.researchgate.net/publication/42791981\\_A\\_Handbook\\_for\\_Value\\_Chain\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/42791981_A_Handbook_for_Value_Chain_Research)
3. Womack, J. P. and D. T Jones (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, N. York: Simon & Schuster
4. Gereffi, G. (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks", in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, London: Praeger
5. Kogut, B. (1985) 'Designing global Strategies: Comparative and Competitive ValueAdded Chains', *Sloan Management Review*, 26(4): 15–28
6. Feenstra, R. (1998) 'Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy', *Journal of Economic Perspectives*, 12(4): 31–50
7. Yeats, A. (2001) 'Just How Big is Global Production Sharing?' in S. Arndt and H. Kierzkowski (eds), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy*, Oxford: Oxford University Press, pp. 108–43
8. Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press
9. Fine, C. H. (1998) *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Reading, MA: Perseus
10. Jarillo, J. (1988) 'On Strategic Networks', *Strategic Management Journal*, 9(1): 31–41.
11. Lorenz, E. (1988) 'Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry', in D. Gambetta (ed.), *Trust – Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell
12. Powell, W. (1990) 'Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization', *Research in Organizational Behaviour*, 12: 295–336
13. Prahalad, C. and G. Hamel (1990), 'The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, 68(3): 79–91.
14. Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91: 481–510
15. Hughes, A. (2000) 'Retailers, Knowledges and Changing commodity Networks: The Case of the Cut Flower Trade', *Geoforum*, 31: 175–90
16. Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N. and Yeung H. W.-C. (2002) 'Global Production Networks and the Analysis of Economic Development', *Review of International Political Economy*, 9(3): 436–64
17. Dicken, P. (2003) *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, 4th edition, London: Sage.
18. Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds) (1994) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger
19. Sturgeon, T. (2002) 'Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization', *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 451–96.

20. Sturgeon, T. and Lee, J.-R. (2001) 'Industry Co-Evolution and the Rise of a Shared Supply-Base for Electronics Manufacturing', Paper Presented at Nelson and Winter Conference, Aalborg, June
21. Baldwin, C. and Clark, K. (2000) *Design Rules*, Cambridge, MA: MIT Press
22. Langlois, R. and Robertson, P. (1995) *Firms, Markets and Economic Change*, London: Routledge
23. Keesing, D. and Lall, S. (1992) 'Marketing Manufactured Exports from Developing Countries: Learning Sequences and Public Support', in G. Helleiner (ed.), *Trade Policy, Industrialisation and Development*, Oxford: Oxford University Press, pp. 176–93
24. G. Gereff, T. Sturgeon. The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy* 12:1 February 2005: 78–104
25. Vitasek, Kate. 2013. "Supply Chain Management Terms and Glossary." Council of Supply Chain Management Professionals.
26. Park, Albert, Gaurav Nayar, and Patrick Low. 2013. *Supply Chain Perspectives and Issues: A Literature Review*. Hong Kong: WTO and Fung Global Institute
27. New, Steve, and Philip Payne. 1995. "Research Frameworks in Logistics: Three Models, Seven Dinners and a Survey." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 25 (10): 60-77
28. Harland, Christine M. 1996. "Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks." *British Journal of Management* 7: S63–80
29. Farley, GA. 1997. "Discovering Supply Chain Management: A Roundtable Discussion." *APICS - The Performance Advantage* 7 (1), 38-39
30. Lee, Hau L., and Corey Billington. 1992. "Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities." *MIT Sloan Management Review* 33 (3): 65-73
31. Park, Albert, Gaurav Nayar, and Patrick Low. 2013. *Supply Chain Perspectives and Issues: A Literature Review*. Hong Kong: WTO and Fung Global Institute
32. Stadtler, Hartmut. 2005. "Supply Chain Management and Advanced Planning: Basics, Overview and Challenges." *European Journal of Operational Research* 163 (3): 575-88
33. Forrester, J. W. 1958. "Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers." *Harvard Business Review* 36 (4): 37-66.
34. Supply Chain Council (SCC). 2007. "Supply-Chain Operations Reference-Model."
35. Fredrick, Stacey. 2014. "Combing the Global Value Chain and Global I-O Approaches." Discussion paper presented at the International Conference on the Measurement of International Trade and Economic Globalization, Aguascalientes, Mexico.
36. Kleinert, Jörn. 2003. "Growing Trade in Intermediate Goods: Outsourcing, Global Sourcing, or Increasing Importance of MNE Networks?" *Review of International Economics* 11 (3): 464-82.
37. Feenstra, Robert C., and Gordon H. Hanson. 1996. "Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality." NBER Working Paper 5424. <https://www.nber.org/papers/w5424>
38. Anderson, Thomas, and Torbjörn Fredriksson. 2000. "Distinction between Intermediate and Finished Products in Intra-firm Trade." *International Journal of Industrial Organization* 18 (5): 773-92. [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(98\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(98)00041-1)
39. Rauch, James E. 1999. "Networks Versus Markets in International Trade." *Journal of International Economics* 48 (1): 7-35. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00009-9](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00009-9)
40. Henderson, Jeffrey, Peter Dicken, Martin Hess, Neil Coe, and Henry Wai-Chung Yeung. 2002. "Global Production networks and the Analysis of Economic Development." *Review of International Political Economy* 9 (3): 436-64
41. Hummels, David, Dana Rapoport, and Kei-Mu Yi. 1998. "Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade." *FRBNY Economic Policy Review* 4 (2): 79–99

42. Grossman, Gene M., and Esteban Rossi-Hansberg. 2006. "The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore." In *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*. Proceedings, Federal Reserve Bank of Kansas City, 59–102.

43. Andreff, Wladimir. 2009. "Outsourcing in the New Strategy of Multinational Companies: Foreign Investment, International Subcontracting and Production Relocation." *Papeles de Europa* 18: 5-34