

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-107>

УДК 339.7

# ФІНАНСОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

## FINANCIAL COMPETENCES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS BUSINESS ECOSYSTEMS

Пахольчук Андрій Миколайович

аспірант,

Київський Національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8061-7450>

Packholchuk Andrii

The Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті досліджено фінансові компетенції бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій. Проаналізовано теоретичні засади формування бізнес-екосистем та їх фінансових компетенцій. Визначено особливості фінансових компетенцій бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій. Детально розглянуто такі фінансові компетенції як фінансове планування і прогнозування, управління грошовими потоками, фінансування інновацій, оцінка інвестиційних проектів, управління ризиками, фінансовий контроль та аудит. Запропоновано напрями підвищення ефективності фінансових компетенцій бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій на основі використання сучасних технологій та оптимізації процесів фінансового менеджменту.

**Ключові слова:** бізнес-екосистема, багатонаціональна корпорація, фінансові компетенції, фінансовий менеджмент, бізнес-екосистеми багатонаціональних корпорацій.

The article investigates the financial competencies of multinational corporations' business ecosystems. The theoretical principles of business ecosystems formation and their financial competencies are analyzed. The features of financial competencies of multinational corporations' business ecosystems are identified. The directions for improving the effectiveness of financial competencies of multinational corporations' business ecosystems are proposed. In the context of globalization and the digitalization of the economy, the role of business ecosystems is growing, allowing companies to effectively cooperate in creating innovative products and services. A special place among business ecosystems belongs to ecosystems of multinational corporations that possess significant financial resources and competencies. At the same time, effective financial competencies are critically important for the successful functioning and development of multinational corporations' business ecosystems. The purpose of the article is to study the theoretical principles and develop practical recommendations for building effective financial competencies of multinational corporations' business ecosystems. The research proposes directions for improving financial competencies of multinational corporations' business ecosystems using modern technologies and optimization of financial management processes. In particular, it is advisable to implement automated cash flow management systems, develop partnerships with financial market institutions to attract investment in innovations, improve risk management based on predictive analytics and blockchain, increase transparency and efficiency of financial control and audit by digital transformation and automation. Financial competencies are a key factor in the effective functioning and development of multinational corporations' business ecosystems. To increase their efficiency, modern approaches and tools of financial management should be used based on information technologies, process optimization, taking into account the specifics of ecosystem activities. Further research may focus on developing a comprehensive methodology for assessing and enhancing financial competencies of multinational corporations' business ecosystems.

**Keywords:** business ecosystem, multinational corporation, financial competencies, financial management, multinational corporations' business ecosystems.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій спостерігається тенденція до формування різноманітних міжорганізацій-

них бізнес-мереж, які дозволяють компаніям об'єднувати зусилля та ресурси для створення інноваційних продуктів і послуг та підвищення конкурентоспроможності. Однією

з найбільш ефективних форм таких мереж є бізнес-екосистеми, що являють собою взаємопов'язану систему постачальників, виробників, дистриб'юторів та інших зацікавлених сторін, які спільно створюють цінність для кінцевого споживача. Особливе місце серед бізнес-екосистем посідають екосистеми багатонаціональних корпорацій, які володіють колосальними фінансовими, технологічними, виробничими, інтелектуальними та іншими ресурсами і здатні створювати проривні інноваційні продукти та технології. Водночас, для ефективного функціонування і розвитку таких складних бізнес-екосистем критично важливим є формування і постійне вдосконалення їх фінансових компетенцій.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання формування та розвитку бізнес-екосистем досліджували такі вчені, як Дж. Мур [1], Р. Аднер [2], Т. Ейзенманн [3], Дж. Ф. Мур [4] та ін. Зокрема, Дж. Мур визначив бізнес-екосистему як економічне співтовариство, що підтримує новаторів. І. Аднер розглядав бізнес-екосистему як систему взаємозалежних фірм, взаємодія яких визначає їхню загальну ефективність та можливості створення інновацій.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблеми фінансового менеджменту багатонаціональних корпорацій вивчали такі вчені як Р. Акофф [5], І. Ансофф [6], П. Друкер [7], А. Дамодаран [8], С. Майерс [9] та ін. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання формування та підвищення ефективності фінансових компетенцій бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

#### **Формулювання цілей дослідження.**

Метою статті є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних фінансових компетенцій бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій спостерігається тенденція до формування різноманітних міжорганізаційних бізнес-мереж, які дозволяють компаніям об'єднувати зусилля та ресурси для створення інноваційних продуктів і послуг та підвищення конкурентоспроможності. Однією з найбільш ефективних форм таких мереж є бізнес-екосистеми. Бізнес-екосистема являє собою мережу постачальників, виробників, дистриб'юторів та

інших зацікавлених сторін, які спільно створюють продукт або послугу для кінцевих споживачів. Бізнес-екосистеми дозволяють компаніям об'єднувати компетенції та ресурси для швидшого впровадження інновацій та задоволення потреб клієнтів. Особливе місце серед бізнес-екосистем посідають екосистеми багатонаціональних корпорацій (далі – БНК), які володіють колосальними фінансовими, технологічними, виробничими, інтелектуальними та іншими ресурсами і здатні створювати проривні інноваційні продукти та технології. Водночас, для ефективного функціонування і розвитку таких складних бізнес-екосистем критично важливим є формування і постійне вдосконалення їх фінансових компетенцій. Особливостями бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій є:

– Наявність значних фінансових, технологічних, людських та інших ресурсів. Багатонаціональні корпорації мають доступ до значних фінансових ресурсів, що дозволяє їм інвестувати в інновації, розробку нових продуктів і послуг, а також у розвиток глобальної інфраструктури. Крім того, багатонаціональні корпорації мають доступ до передових технологій, що дозволяє їм підвищувати ефективність виробництва та управління. Ця особливість є ключовою для багатонаціональних корпорацій, оскільки дозволяє їм: забезпечувати фінансову стійкість та конкурентоспроможність у складному та невизначеному середовищі, розвивати інноваційні продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів та розширювати свою глобальну присутність і розвивати нові ринки [10].

– Глобальний характер діяльності та охоплення різних регіонів і країн. Це вимагає розуміння специфіки фінансових систем та регулювання різних країн, а також вміння структурувати транскордонні фінансові операції [11].

– Складна багаторівнева організаційна структура з великою кількістю учасників. Це ускладнює процеси бюджетування, фінансового контролю та координації [12].

– Високий рівень невизначеності та ризиків, пов'язаних з функціонуванням на глобальних ринках. Це вимагає розвинутих компетенцій в сфері оцінки ризиків, управління ними та хеджування [13].

Для успішного функціонування таких бізнес-екосистем критично важливими є фінансові компетенції, що включають:

– Фінансове планування та прогнозування. Цей процес розробки та реалізації

фінансових планів, що забезпечують досягнення цілей БНК. Він включає в себе визначення фінансових цілей, розробку сценаріїв їх досягнення та моніторинг виконання планів [14].

– Управління грошовими потоками. Цей процес управління надходженнями та видатками грошових коштів БНК. Він спрямований на забезпечення достатнього рівня грошових коштів для виконання фінансових зобов'язань та реалізації інвестиційних проектів [15].

– Залучення інвестицій. Цей процес отримання фінансових ресурсів від зовнішніх джерел, таких як банки, інвестори та державні органи. Він дозволяє БНК фінансувати свою діяльність та розширюватися [16].

– Управління ризиками. Цей процес оцінки та управління ризиками, що можуть негативно вплинути на діяльність БНК. Він включає в себе розробку стратегії управління ризиками, визначення методів оцінки ризиків та розробку заходів щодо їх мінімізації [17].

– Контроль та аудит. Цей процеси, спрямовані на забезпечення ефективності та результативності фінансового управління БНК. Вони включають в себе моніторинг фінансових операцій, виявлення помилок та недоліків у фінансовому контролі та розробку заходів щодо їх усунення [18].

– Ефективність фінансових компетенцій БНК є важливою передумовою їх успіху в конкурентній боротьбі. В умовах глобалізації та цифровізації економіки БНК стикаються з новими викликами, що вимагають від них постійного вдосконалення фінансового управління. Останні дослідження в галузі фінансового управління БНК свідчать про те, що існує ряд тенденцій, які впливають на розвиток цієї сфери. Серед них можна виділити такі:

– Зростання ролі цифрових технологій. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних, все більше використовуються в фінансовому управлінні БНК. Вони дозволяють автоматизувати процеси, підвищити ефективність управління ризиками та приймати більш обґрунтовані фінансові рішення.

– Зростання складності фінансових операцій. БНК оперують у різних країнах і регіонах, що вимагає від них комплексного управління фінансовими ресурсами. Це пов'язано з різними правовими, економічними та політичними факторами, що діють у різних країнах.

– Зростання відповідальності перед стейкхолдерами. БНК повинні відповідати

перед своїми акціонерами, працівниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Це вимагає від них більш прозорого та відповідального фінансового управління.

Враховуючи зазначені тенденції, можна прогнозувати, що в майбутньому ефективність фінансових компетенцій БНК буде визначатися такими факторами: глибоке розуміння цифрових технологій. БНК повинні мати відповідні навички та знання для ефективного використання цифрових технологій в фінансовому управлінні; здатність до адаптації до змін. БНК повинні бути готові до постійних змін у зовнішніх умовах, що вимагає від них гнучкості та адаптивності; здатність до співпраці. БНК повинні співпрацювати з іншими організаціями, такими як банки, інвестори та державні органи, для забезпечення ефективного фінансового управління.

БНК можуть розвивати свої фінансові компетенції шляхом реалізації таких заходів: інвестування в технології, розвиток навичок та знань, співпраця з іншими організаціями.

Інвестування в цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та аналітика даних, є одним з найважливіших напрямків розвитку фінансових компетенцій БНК. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищити ефективність управління ризиками та приймати більш обґрунтовані фінансові рішення. Далі наводимо декілька конкретних прикладів того, як БНК можуть використовувати цифрові технології для розвитку своїх фінансових компетенцій. Автоматизація процесів фінансового планування та прогнозування. Штучний інтелект може використовуватися для автоматизації таких завдань, як прогнозування фінансових результатів, аналіз фінансових показників та розробка сценаріїв розвитку. Це дозволяє фінансовим менеджерам БНК сконцентруватися на стратегічних завданнях, а не на рутинних операціях.

Покращення ефективності управління грошовими потоками. Машинне навчання може використовуватися для прогнозування грошових потоків, виявлення аномалій у фінансових операціях та розробки заходів щодо підвищення ефективності управління грошовими потоками. Це дозволяє БНК забезпечити достатній рівень грошових коштів для виконання своїх зобов'язань. Покращення ефективності управління ризиками. Аналітика даних може використовуватися для оцінки ризиків, виявлення потенційних загроз та розробки заходів щодо їх мінімізації. Це дозволяє

Таблиця 1

## Приклади успішних бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій

Назва корпорації	Опис Екосистеми
Apple	Включає розробників iOS і MacOS додатків, постачальників комплектуючих, виробників аксесуарів, медіа-партнерів, операторів зв'язку тощо. Забезпечує створення інноваційних продуктів компанії.
Amazon	Охоплює понад мільйон продавців на Маркетплейсі, логістичну мережу, хмарних провайдерів AWS, видавців Kindle Direct Publishing та інші компанії. Сприяє домінуванню Amazon у різних сегментах ринку електронної комерції.
Microsoft	Включає виробників апаратного забезпечення, розробників ПЗ, постачальників хмарних сервісів, видавців ігор для Xbox тощо. Створює екосистему навколо продуктів Microsoft.

Джерело: побудовано автором

БНК підвищити свою стійкість до зовнішніх потрясінь.

Крім інвестицій у технології, БНК повинні також інвестувати в розвиток навичок та знань своїх фінансових менеджерів. Це дозволить їм ефективно використовувати цифрові технології та ефективно управляти фінансовими ресурсами в умовах постійної зміни. БНК можуть розвивати навички та знання своїх фінансових менеджерів шляхом:

- Надання фінансових менеджерів доступу до навчальних програм та ресурсів. БНК можуть надавати своїм фінансовим менеджерам доступ до навчальних програм, які навчають їх використовувати цифрові технології та ефективно управляти фінансовими ресурсами.

- Стимулювання фінансових менеджерів до самоосвіти. БНК можуть стимулювати своїх фінансових менеджерів до самоосвіти, нагороджуючи їх за участь у навчальних програмах та за отримання нових сертифікатів.

- БНК також можуть розвивати свої фінансові компетенції шляхом співпраці з іншими організаціями, такими як банки, інвестори та державні органи. Співпраця з іншими організаціями дозволяє БНК отримати доступ до нових знань та досвіду, а також підвищити свою прозорість та відповідальність перед

стейхолдерами. БНК можуть співпрацювати з іншими організаціями в таких сферах, як:

- Розвиток нових фінансових продуктів і послуг. БНК можуть співпрацювати з банками, інвесторами та іншими фінансовими організаціями для розробки нових фінансових продуктів і послуг, які відповідають потребам їх клієнтів.

- Управління ризиками. БНК можуть співпрацювати з державні органами для розробки заходів щодо управління ризиками, такими як фінансові кризи та тероризм.

- Фінансовий контроль. БНК можуть співпрацювати з незалежними аудиторськими фірмами для забезпечення прозорості та відповідальності перед стейхолдерами [19].

**Висновки.** Фінансові компетенції є критично важливим фактором успішного функціонування та розвитку бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій. Для підвищення їх ефективності необхідно впроваджувати сучасні технології фінансового менеджменту, оптимізувати процеси, налагодити взаємодію з зовнішніми контрагентами з урахуванням специфіки діяльності екосистем. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку комплексних методик оцінки та підвищення ефективності фінансових компетенцій бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мур Дж. Ф. Хижаки і здобич: нова екологія конкуренції. *Гарвардський огляд бізнесу*. 1993. № 71. С. 75–83.
2. Аднер Р. Екосистема як структура: реалізована концепція для стратегії. *Журнал менеджменту*. 2017. № 43(1). С. 39–58.
3. Айзенманн Т. Р., Паркер Г., Алстайн М. Огортання платформи. *Журнал стратегічного менеджменту*. 2011. № 32(12). С. 1270–1285.
4. Мур Дж. Ф. Смерть конкуренції: лідерство та стратегія в епоху бізнес-екосистем. *Нью-Йорк: Harper Business*. 1996. С. 297.
5. Акофф Р. Л. Системи дезінформації в менеджменті. *Управлінські науки*. 1967. № 14(4). С. 147–156.

6. Ансофф І. Корпоративна стратегія: Аналітичний підхід до політики бізнесу для зростання та розширення. *Нью-Йорк: Макгроу Хілл*. 1965. С. 2–41.
7. Друкер П. Ф. Менеджмент: Завдання, обов'язки, практики. *Нью-Йорк: Харпер енд Роу*. 1973. С. 839.
8. Дамодаран А. Оцінка інвестицій: Інструменти та методики визначення вартості будь-яких активів. *Джон Вайлі енд Санз*. 2021. С. 9–92.
9. Майєрс С. К. Структура капіталу. *Журнал економічних перспектив*. 2001. № 15(2). С. 81–102.
10. Вовк В. М. Фінансові особливості функціонування транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Київ: Дисертація доктора економічних наук*. 2008. С. 2–8.
11. Горбач Л. М., Плотник О. Д. Міжнародні корпорації навчальний посібник *Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка*. 2015. С. 1–80.
12. Жиглей І. В. Теоретичні засади формування фінансової стратегії транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 26(1). С. 30–33.
13. Вергун В. А., Дюжев В. Г. Ризики в діяльності транснаціональних корпорацій та методи їх мінімізації. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 139–145.
14. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. *Київ: Товариство «Знання»*. 2000. С. 3–78.
15. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. *Київ: Ніка-Центр, Ельга*. 2004. С. 6–56.
16. Леонов С. В., Бабяк М. Д., Кузик Н. П. Інвестування: навчальний посібник. *Київ: Знання*. 2006. С. 4–87.
17. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-методичний посібник. *Київ: КНЕУ*. 2000. С. 2–92.
18. Мюллерова Л., Гінке Я., Барта Д. Внутрішній аудит та корпоративне управління в компаніях, що котируються на Празькій фондовій біржі. *Центральноевропейський огляд бізнесу*. 2019. № 8(2). С. 49–61.
19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. *Київ: Центр навчальної літератури*. 2009. С. 4–40.

## REFERENCES:

1. Moore J. F. (1993) Khyzhaky i zdobych: nova ekolohiia konkurentsii [Predators and prey: a new ecology of competition]. *Harvardskiy ohliad biznesu – Harvard business review*, vol. 71, pp. 75–83.
2. Adner R. (2017) Ekosystema yak struktura: realizovana kontseptsiiia dlia stratehii [Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy]. *Zhurnal menedzhmentu – Journal of Management*, vol. 43(1), pp. 39–58.
3. Eisenmann T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011) Ohortannia platformy [Platform envelopment]. *Zhurnal stratehichnoho menedzhmentu m Strategic Management Journal*, vol. 32(12), pp. 1270–1285.
4. Moore J. F. (1996) Smert konkurentsii: liderstvo ta stratehiia v epokhu biznes-ekosystem [The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems]. *Niu-York: Harper Business – New York: Harper Business*, pp. 297.
5. Ackoff R. L. (1967) Systemy dezinformatsii v menedzhmenti [Management Misinformation Systems]. *Upravliniiskii nauky – Management Science*, vol. 14(4), pp. 147–156.
6. Ansoff I. (1965) Korporativna stratehiia: Analitichnyi pidkhid do polityky biznesu dlia zrostannia ta rozshyrennia [Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion]. *Niu-York: Makhrou Khill – New York: McGraw-Hill*, pp. 2–41.
7. Drucker P. F. (1973) Menedzhment: Zavdannia, oboviazky, praktyky [Management: Tasks, responsibilities, practices]. *Niu-York: Kharper end Rou – New York: Harper & Row*, pp. 8–39.
8. Damodaran A. (2021) Otsinka investytsii: Instrumenty ta metodyky vyznachennia vartosti bud-yakykh aktyviv [Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset]. *Dzhon Vaili end Sanz – John Wiley & Sons*, pp. 992.
9. Myers S. C. (2001) Struktura kapitalu [Capital Structure]. *Zhurnal ekonomichnykh perspektyv – Journal of Economic Perspectives*, vol. 15(2), pp. 81–102.
10. Vovk V. M. (2008) Finansovi osoblyvosti funktsionuvannia transnatsionalnykh korporatsii v umovakh hlobalizatsii [Financial features of the functioning of transnational corporations in the context of globalization]. *Kyiv: Dysertatsiia doktora ekonomichnykh nauk Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, pp. 2–8. [in Ukrainian].
11. Horbach, L. M., & Plotnyk O. D. (2015) Mizhnarodni korporatsii [International corporations]. *Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka – Lviv: Ivan Franko National University of Lviv*, pp. 1–80. [in Ukrainian].

12. Zhyhlei I. V. (2017) Teoretychni zasady formuvannya finansovoi stratehii transnatsionalnykh korporatsii v umovakh hlobalizatsii [Theoretical principles of formation of financial strategy of transnational corporations in the context of globalization]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series “Economic Sciences”*, vol. 26(1), pp. 30–33 [in Ukrainian].
13. Verhun V. A., & Diuzhev V. H. (2013) Ryzkyky v diialnosti transnatsionalnykh korporatsii ta metody yikh minimizatsii [Risks in the activities of transnational corporations and methods of minimization]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 139–145. [in Ukrainian].
14. Korobov M. Y. (2000) Finansovo-ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstv [Financial and economic analysis of enterprises]. *Kyiv: Tovarystvo «Znannia» – Kyiv: Znannia*, pp. 3–78 [in Ukrainian].
15. Blank I. A. (2004) Finansovyi menedzhment [Financial management]. *Kyiv: Nika-Tsentr – Kyiv: Nika-Tsentr*, pp. 6–56. [in Ukrainian].
16. Leonov S. V., Babiak M. D., Kuzyk, N. P. (2006) Investuvannya [Investment]. *Kyiv: Tovarystvo «Znannia» – Kyiv: Znannia*, pp. 4–87 [in Ukrainian].
17. Vitlinskyi V. V., Verchenko P. I. (2000) Analiz, modeliuvannya ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom [Analysis, modeling and management of economic risk]. *Kyiv: KNEU – Kyiv: KNEU*, pp. 2–92. [in Ukrainian].
18. Müllerová L., Hinke J., Bárta D. (2019) Vnutrishnii audyt ta korporativne upravlinnia v kompaniiakh, shcho kotyruitsia na Prazkii fondovii birzhi [The internal audit and corporate governance in companies listed on the Prague Stock Exchange]. *Tsentrnoievropeyskyi ohliad biznesu – Central European Business Review*, vol. 8(2), pp. 49–61.
19. Dovhan L. Ye., Karakai Yu. V., Artemenko L. P. (2009) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. *Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury – Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury*, pp. 4–40. [in Ukrainian].