

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти діяльності міжнародних компаній.....	7
1.1. Міжнародна діяльність компаній та їх специфіка.....	7
1.2. Форми опанування світового товарного ринку компаніями хімічної промисловості.....	17
1.3. Стан, особливості розвитку та галузева специфіка світової хімічної промисловості.....	28
Висновки до розділу 1.....	38
Розділ 2. Діяльність компанії «BASF Group» на ринку товарів хімічної промисловості.....	40
2.1. Аналіз ринку товарів хімічної промисловості.....	40
2.2. Компанія «BASF Group» як провідний виробник товарів хімічної промисловості та гравець ринку.....	50
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності «BASF Group».....	61
Висновки до розділу 2.....	71
Розділ 3. Перспективні напрями міжнародної діяльності «BASF Group».....	73
3.1. Вплив міжнародних компаній на формування сучасного бізнес-середовища.....	73
3.2. Товарна диверсифікація фірми «BASF Group» на світовому ринку товарів хімічної промисловості.....	81
3.3. Перспективи ринкової присутності «BASF Group» на українському ринку... ..	90
Висновки до розділу 3.....	97
Висновки та пропозиції.....	100
Список використаних джерел.....	104
Додатки.....	111

ВСТУП

Актуальність теми. Хімічна промисловість – комплексна галузь, яка визначає, поряд з машинобудуванням, рівень науково-технічного прогресу, що забезпечує всі галузі народного господарства хімічними технологіями і матеріалами, в тому числі новими, прогресивними, і виробляє товари масового народного споживання.

Актуальність дослідження визначається тим, що в умовах глобалізації різко прискорюються процеси лібералізації національних економік і світового ринку, торгівлі, інформатизації і з'являється «нова» економіка, що з неминучістю призводить до появи нових і трансформації раніше сформованих господарюючих суб'єктів, основною сферою діяльності яких стає транснаціональний бізнес. Ефективність їх діяльності значною мірою визначається організаційними структурами й стратегіями, реалізованими на внутрішніх (національних) і світових ринках. Хімічна промисловість є однією з провідних галузей важкої індустрії, є науково-технічною і матеріальною базою хімізації народного господарства і відіграє важливу роль в розвитку продуктивних сил, зміцненні обороноздатності держави і забезпеченні життєвих потреб суспільства. Вона об'єднує цілий комплекс галузей виробництва, в яких переважають хімічні методи переробки предметів матеріалізованої праці (сировини, матеріалів), дозволяє вирішити технічні, технологічні та економічні проблеми, створювати нові матеріали з наперед заданими властивостями, замінювати метал в будівництві, машинобудуванні, підвищувати продуктивність і економити витрати суспільної праці. Хімічна промисловість включає виробництво декількох тисяч різних видів продукції, за кількістю яких поступається тільки машинобудуванню.

В ринковій економіці питання ефективної діяльності міжнародних компаній займає одне з центральних місць серед сукупності проблем, що стоять перед управлінням ефективністю діяльності промисловості. Значну увагу вивченню даної проблеми надавали такі вчені: Ю. В. Вдовиченко [2], К. В. Крилова [19],

К. М. Гудим [8], Е. М. Лимонова [24], Л. І. Михайлишин [29], Т. В. Орехова [36], В. М. Левківський [22], Б. С. Серебренніков [19], В. В. Рокоча [42], Д. О. Ткаченко [57] та інші. Актуальнішою ця проблема стає на сучасному етапі розвитку економіки у зв'язку з посиленням конкуренції, зростанням дефіциту сировинних ресурсів, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків.

Метою дослідження є аналіз особливостей міжнародної діяльності компаній хімічної промисловості. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- дослідити міжнародну діяльність компаній та їх специфіку;
- визначити форми опанування світового товарного ринку компаніями хімічної промисловості;
- проаналізувати стан, особливості розвитку та галузеву специфіку світової хімічної промисловості;
- проаналізувати стан та динаміку ринку товарів хімічної промисловості;
- здійснити аналіз компанії «BASF Group» як провідного виробника товарів хімічної промисловості та гравця ринку;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність «BASF Group»;
- дослідити вплив міжнародних компаній на формування сучасного бізнес-середовища;
- оцінити товарну диверсифікацію фірми «BASF Group» на світовому ринку товарів хімічної промисловості;
- визначити перспективи ринкової присутності «BASF Group» на українському ринку.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність компаній хімічної промисловості.

Предметом дослідження є особливості міжнародної діяльності компанії «BASF Group».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є положення міжнародних економічних відносин, інноваційного менеджменту, стратегічного менеджменту та управління конкурентоспроможністю. В процесі дослідження використано наступні методи: системний – для комплексної характеристики

ефективності міжнародних компаній; класифікації – для групування елементів системи міжнародної діяльності компаній; системний аналіз – для визначення особливостей управління ефективністю сучасних міжнародних компаній; структурний аналіз – для дослідження діяльності компанії «BASF Group» на світовому ринку; порівняльний аналіз – для дослідження системи конкурентних переваг компанії «BASF Group».

Інформаційну базу дослідження склали офіційні рейтинги та бази даних зарубіжних та вітчизняних установ, монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, в тому числі офіційні сайти провідних компаній та їх фінансова звітність.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про впровадження результатів дослідження за темою дипломної магістерської роботи у діяльність ТОВ «ТД «ПААЗ». Впровадження стосуються: 1) стимулювання експортної діяльності шляхом вдосконалення системи управління якістю продукції та забезпечення повної міжнародної сертифікації виробництва; 2) проведення технічного та технологічного переоснащення (із подальшим розширенням) виробничих потужностей експортоорієнтованих секторів діяльності підприємства; 3) розробки комплексного механізму впровадження товарної диверсифікації шляхом збільшення у структурі частки кінцевої товарної продукції та продукції з поглибленим рівнем технологічної переробки. *Значущість дослідження для навчального процесу* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: а) при викладанні дисципліни «Корпоративне управління та соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі» у тему «Соціальні програми та проекти» включити матеріали з узагальнення досвіду компанії «BASF Group» у сфері реалізації соціальних проектів, представлені авторкою; б) при викладанні дисципліни «Корпоративне управління та соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі» використовувати мультимедійну презентацію за темою «Вплив міжнародних компаній

на формування сучасного бізнес-середовища»; в) у перелік тем рефератів додати тему «Інноваційна діяльність сучасних підприємств в умовах виробництва екологічно безпечної продукції».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання дипломної магістерської роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у дослідженні процесу управління ефективністю міжнародних компаній в умовах глобалізації.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на науковій конференції студентів та молодих учених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року).

Публікація: Калюжна А. С. Тенденції розвитку підприємств хімічної промисловості в умовах глобалізації // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наук. конф. студ. та молодих учених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року). Полтава : ПУЕТ. 2019. С. 27-29.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Міжнародна діяльність компаній та їх специфіка

Однією з основних тенденцій, що характеризує світову економіку на сучасному етапі розвитку, є її глобалізація. При цьому, по-перше, зростає міждержавна і міжфірмова конкурентна боротьба за економічні ресурси й ринки збуту, по-друге, відбувається поетапний розвиток міждержавних зв'язків, що створюються з метою досягнення глобальних переваг перед загальними конкурентами на світовому ринку [22]. Інтеграційні процеси на регіональному, міждержавному рівнях поступово приводять до ослаблення значущості окремих національних економік, з одного боку, з іншого – глобалізація викликає нові стратегічні підходи в багатьох галузях [44].

На сучасному етапі немає жодного значного процесу у світовій економіці, що відбувався б без участі транснаціональних корпорацій, саме міжнародні компанії є рушійною силою найважливіших процесів сучасної світової економіки: визначають динаміку, структуру, рівень конкурентоспроможності товарів і послуг на світовому ринку, контролюють міжнародний рух капіталу і прямих іноземних інвестицій. Завдяки своїм виробничим і фінансовим можливостям вони зосереджують у своїх руках найбільш наукоємні виробництва, сприяючи технологічному розвитку виробництва. Вплив транснаціональних корпорацій на економіку різних країн світу постійно зростає [33].

При здійсненні своєї діяльності міжнародні компанії керуються перерахованими вище принципами, і значно сприяють їх порушенню і тим самим посилюють загальну нестабільність сучасної світогосподарської системи. Результатом діяльності транснаціональних корпорацій та їх філій є обмеження економічного суверенітету держав, поділ світу на «бідний Південь» і «багату

Північ», або – на «Центр» і «периферію» світової економіки. Отже, вільний потік капіталів в умовах глобалізації протікає в умовах дуже поляризованої світової системи в сенсі економічних потужностей і можливостей. При цьому невелика група провідних країн, в яких базуються найбільші міжнародні компанії світу, контролює значну частину виробництва і споживання світових фінансових ресурсів, навіть не вдаючись до політичного або економічного тиску. Відповідно, внутрішні пріоритети і ціннісні орієнтири цих країн в особі міжнародних компаній накладають відбиток на всі найбільші сфери інтернаціоналізації. Такий стан є потенційним джерелом загроз, ризиків, проблем і конфліктів між різними країнами [32, 49].

Ще одна проблема – знаходження механізмів розробки прийнятних рішень у разі виникнення конфлікту інтересів транснаціонального бізнесу й держави. Світовий досвід показує, що такі конфлікти найчастіше вирішуються або шляхом прийняття рішень відповідно до інтересів домінуючих сторін, або шляхом відмови від подальших переговорів. На початку XXI ст. усе частіше на міжнародних зустрічах глав урядів, міжнародних симпозіумах і конференціях у межах обговорення викликів глобалізації піднімалося питання забезпечення глобальної керованості [20]. Так як міжнародні компанії є одним з провідних акторів світової політики і світової економіки вони визначають правове поле участі транснаціонального бізнесу у вирішенні глобальних проблем [24].

Міжнародні компанії можуть вибудовувати політичні спільноти для вирішення проблем глобального розвитку. Причому, використовуючи новітні практики корпоративного управління, вони можуть робити це гнучкіше і результативніше, ніж міжнародні бюрократичні структури або національні держави, оскільки система глобальної керованості не припускає створення звичних ієрархічних структур для прийняття рішень. Однак серйозною перешкодою на цьому шляху стає властивий бізнесу пошук конкурентних переваг і отримання прибутку. Тим паче, що соціально відповідальна поведінка компанії не впливає на підвищення її конкурентоспроможності та прибутковості [29].

Також необхідно відзначити ще одну проблему – вплив міжнародних компаній на виникнення світової фінансової кризи. Наприклад, транснаціональні

банки, у зв'язку з тим, що їх фінансова діяльність значною мірою не контролюється державою, з метою досягнення високих прибутків довгий час цілеспрямовано заохочували ризиковані фінансові операції у 2000-х рр. Тільки під час виникнення світової фінансової кризи, держави, в особі країн – світових лідерів, у 2008-2009-х рр. прийшли до взаємної домовленості про введення заходів контролю до діяльності в банківській сфері з боку урядів [50].

Міжнародним компаніям належить вирішальна роль у глобалізації світової економіки. На сучасному етапі немає одностайної думки щодо їх точної кількості, але за даними Конференції ООН з торгівлі й розвитку, у всьому світі налічується близько 82 тис. ТНК, що мають 810 тис. зарубіжних філій [103]. Згідно з оцінками аналітиків, експорт зарубіжних філій міжнародних компаній складає приблизно 1/3 від загальносвітового експорту товарів і послуг, ринкова капіталізація окремих міжнародних компаній перевищує 500 млрд. дол. США, а щорічні обсяги продажів становлять 150-200 млрд. дол. [103]. Слід зазначити, що основним засобом впливу міжнародних компаній на економіку країни є прямі іноземні інвестиції. За даними ООН, ТНК володіють майже 90% прямих іноземних інвестицій світу, що збільшує економічний потенціал країн, у яких діють дочірні підприємства чи філії ТНК, їхній платіжний баланс сприяє модернізації економіки та передачі інновацій [25].

В умовах зростання міжнародної конкурентної боротьби підприємства і компанії шукають нові способи підвищення конкурентоспроможності, перш за все за рахунок: продукування власних інновацій; оптимізації розмірів підприємств і підвищення їх ефективності; зниження витрат, спрямованих на освоєння нових ринків і нових виробництв; посилення виробничо-коопераційних і збутово-коопераційних зв'язків, за рахунок чого відбувається підвищення гнучкості підприємства [63].

Ряд структурних підрозділів (підприємств) переносять певні виробничі функції на території з більш дешевою робочою силою, що сприяє розвитку економічної глобалізації за рахунок трансформації національних підприємств в інтернаціональні і подальшим їх перетворенням у транснаціональні [19].

Таким чином, зростання конкуренції на світових ринках спричиняє

структурно-просторові перетворення у діяльності підприємств, які в результаті виходу на міжнародний ринок залучають іноземну робочу силу, капітал, менеджмент, перетворюючись фактично на транснаціональні, що веде до зростання рівня глобалізації [17]. Для певних країн включення до процесів транснаціоналізації економічної діяльності означає використання можливостей підвищення добробуту і рівня життя громадян.

Слід відзначити, що технологічне лідерство є найважливішим чинником, який забезпечує прискорену транснаціоналізацію виробництва, яка проявляється у:

- виході національно-державних інтересів за національні межі у зв'язку зі створенням і розширенням сфери діяльності транснаціональних господарських структур;

- розгляді економічних проблем, що стоять перед країнами, з урахуванням можливостей їх вирішення в результаті включення національних економік до процесів транснаціоналізації;

- впливі через транснаціональні компанії економічної ситуації в провідних країнах на інші держави, які безпосередньо не залежать від вказаної групи країн;

- розумінні необхідності, внаслідок дії транснаціональних компаній, координації національної і міжнародної економічної політики [21].

ТНК контролюють приблизно 80% технологічних нововведень і ноу-хау. Верхні рядки рейтингу займають такі компанії як Apple, Google, AT & T, Budweiser, Colgate, eBay, General Electric, IBM і McDonald's. За основними економічними показниками, такими як товарообіг, дохід, кількість співробітників, міжнародні компанії перевершують багато країн, що розвиваються. Саме з цим пов'язані основні побоювання експертів і аналітиків з приводу можливості негативного економічного і політичного тиску компаній на невеликі країни [54]. Транснаціональні корпорації, представлені в багатьох країнах світу, здатні впливати на всі сфери суспільного життя, а найбільш могутні здатні ухилятися від економічного і політичного контролю: здатні формувати попит, у т.ч. ірраціональний – рятуючись від падіння обсягів, вони йдуть на раніше вільні від їх

присутності ринки; ведуть наукові дослідження і, при бажанні, приховують перспективні результати. Активна виробнича, інвестиційна і торгова діяльність міжнародних компаній сприяє економічній інтеграції, створюючи стійкі економічні зв'язки між різними країнами, завдяки чому відбувається поступове «розчинення» національних економік в єдиному світовому господарстві, що, у свою чергу, призводить до створення глобальної економіки [62].

У 2017 р. відзначається стійке збільшення частки китайських компаній у рейтингу (на 6 більше, ніж у 2016 р.). За кількістю, що входять до рейтингу компаній, Китай вийшов на 2-е місце (на першому місці США з 128 компаніями). Поріг для проходження до рейтингу Fortune Global 500 у 2017 р. становив 27,7 млрд дол. США. У першій десятці опинилися 3 компанії з Китаю [103].

Загалом, сукупна виручка 500 найбільших компаній світу у 2017 р. (за даними Fortune Global 500) становила 27,7 трлн дол. США, а загальний прибуток – 1,5 трлн дол. США. На їх підприємствах працює 67 млн осіб у 34 країнах планети. Лідером Fortune Global 500 уже кілька років є компанія Walmart, яка займається роздрібною торгівлею, річний оборот якої перевищує 485,8 млрд дол. США, у ній зайнято 2,2 млн осіб по всьому світу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Топ-10 найбільших компаній світу, 2017 р.

№	Міжнародна компанія	Сфера діяльності	Річна виручка, млн дол. США
1	Walmart	Сектор роздрібною торгівлі, США	485,873
2	State Grid Corporation of China	Електроенергетика, Китай	315,199
3	Sinopec Groupe	Нафтохімічна промисловість, Китай	267,518
4	China National Petroleum	Нафтогазовий сектор, Китай	262,573
5	Toyota Motor	Автомобільна промисловість, Японія	254,694
6	Volkswagen	Автомобільна промисловість, Німеччина	240,264
7	Royal Dutch Shell	Нафтогазовий сектор, Нідерланди – Великобританія	240,033
8	Berkshire Hathaway	Фінансовий сектор, США	223,604
9	Apple	Технологічний сектор, США	215,639
10	Exxon Mobile	Нафтогазовий сектор, США	205,004

Джерело: складено на основі [103].

Протягом декількох десятків років лідером серед країн базування з найбільшими міжнародними компаніями є країни ОЕСР, зокрема США, Японія, країни Європейського Союзу. В останнє десятиліття другою за кількістю

найбільших міжнародних компаній країн став Китай [103] (рис. 1.1).

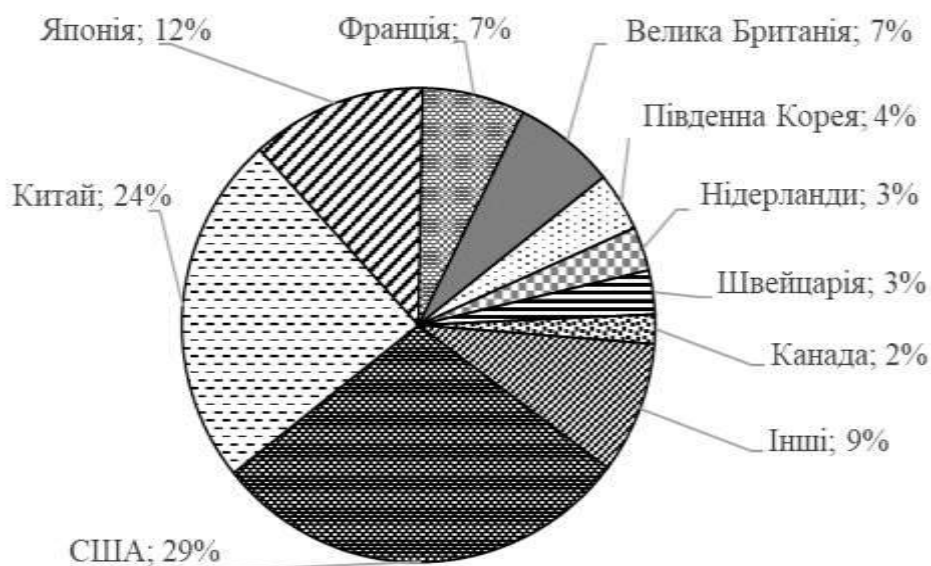


Рисунок 1.1 – Національна структура міжнародних компаній згідно з Global 500, 2017 р.

Джерело: складено на основі [103].

Майже всі найбільші міжнародні компанії за національною приналежністю відносяться до «тріади» – трьох економічних центрів: США, країн ЄС і Японії та Китаю. До 20 найбільших міжнародних компаній світу входять 7 американських міжнародних компаній, 3 японських, 3 китайські, 2 німецьких, 2 англо-голландських, 2 швейцарських, по 1 із Великобританії, Нідерландів, Італії і Франції. В останні роки активно розвивають свою діяльність на світовому ринку транснаціональні корпорації нових індустріальних країн. Галузева структура міжнародних компаній достатньо широка: 60% міжнародних компаній зайняті у сфері виробництва (насамперед вони спеціалізуються на електроніці, автомобілебудуванні, хімічній і фармацевтичній промисловості), 37% – у сфері послуг і 3% – у видобувній промисловості і сільському господарстві [103].

Доволі часто динаміка й обсяг ринку країни є визначальним мотивом виходу міжнародних компаній на її ринок. Емпіричні дослідження свідчать, що країни з швидко зростаючими ринками є об'єктами активної інвестиційної діяльності міжнародних компаній.

Міжнародні компанії здійснюють економічну, фінансову, торгову,

технологічну, а на новому етапі і політико-соціальну взаємодію між країнами. Діяльність міжнародних компаній принципово змінює картину світу, і тому без урахування цього не можна вивчати процеси, що відбуваються в сучасних економічних відносинах [53].

Оцінюючи вплив міжнародних компаній на динаміку світового економічного розвитку можна виділити кілька основних напрямів:

- формування динаміки, структури та рівня конкурентоспроможності економіки на світовому ринку товарів і послуг;
- контроль міжнародного руху капіталу та прямих іноземних інвестицій, оскільки міжнародні компанії є основним інвестором в країни, що розвиваються, й досить відчутно впливають на їхній економічний розвиток;
- прискорення створення та передачі інновацій, концентруючи їх у своїх наукових центрах і підприємствах. Завдяки виробничим і фінансовим можливостям міжнародних компаній сконцентрували у своїх руках найбільш наукоємні виробництва. Вони виробляють найновіші види продукції з найбільш потрібними споживачами характеристиками, цим сприяють процесу технологічного розвитку виробництва;
- розширення і прискорення міжнародної трудової міграції, сприяння розповсюдженню професійних знань, процесу обміну досвідом між співробітниками з різних країн і руху робочої сили слідом за прямими іноземними інвестиціями. Тим самим створюється міжнародний ринок праці, для якого характерною рисою є конвергенція професійної підготовки персоналу [65].

Таким чином, можна зробити висновок, що міжнародні компанії є важливим рушієм головних процесів сучасної економіки.

Приймаючи інвестиційні рішення й обираючи країну для реалізації інвестиційного проекту, міжнародні компанії керуються багатьма факторами. У сучасній науковій літературі найчастіше використовують пояснення феномена глобалізацій корпорацій, уперше запропоноване Дж. Даннінгом. В еkleктичній моделі американського вченого, яка дістала назву «правило OLI», враховані фактори, які впливають на можливості реалізації тієї або іншої форми виходу на

зарубіжні ринки міжнародних компаній. Дж. Даннінг вважає, що при ухваленні інвестиційних рішень міжнародні компанії беруть до уваги наявність трьох основних умов [83]:

- переваги володіння (O-переваги): перевага в технології, управлінських й організаційних навичках, маркетинговій майстерності, фірмова марка, імідж, преференційний доступ до ринків, фінансування, перевага від ефекту масштабу;

- переваги дислокації (L-переваги): місткість ринку країни-реципієнта, виробничі витрати в цій країні, тарифи, податки, транспортні витрати, урядова політика, політичний ризик, географічне положення, розвиненість інфраструктури тощо;

- переваги інтерналізації (I-переваги): пов'язані з можливістю отримання кращих результатів за рахунок самостійної діяльності в зарубіжній країні порівняно з використанням місцевих дистриб'юторів та ліцензіатів. Самостійна діяльність дозволяє мінімізувати контрактний ризик, зберегти контроль над просуванням продукції, зменшити витрати обміну [83].

Сукупність OLI – переваг містить у собі об'єктивні й суб'єктивні складові, оскільки залежить від виду діяльності, специфіки компанії й очікуваних і реальних вигод, наданих інвестору країною-реципієнтом. Бажання корпорацій інвестувати за кордон зростає з наявністю O-переваг, які необхідно оцінити в порівнянні з перевагами конкурентів, а також зі зростанням прибутку та вигоди, обумовлених L-перевагами в країні-реципієнті [12].

Еклектична парадигма Дж. Даннінга – це теорія, що пояснює всі типи інтернаціоналізації економіки відповідно до наявних переваг для іноземного інвестора. Компанія, що володіє як порівняльними (O), так і інтернаціональними (I) перевагами, вирішує інвестувати капітал за кордон у тому випадку, коли L-переваги існують поза країною його походження. І навпаки, компанія з тими ж O- і I-перевагами воліє експортувати товари і послуги, якщо потенційна країна-реципієнт пропонує слабкі L-переваги. У випадку, коли фірма не може захистити свої конкурентні переваги, вона можливо, буде змушена продавати ліцензії іноземним підприємствам, підтримуючи обсяги виробництва на вітчизняному ринку [83].

Світовий досвід підтверджує життєвість й ефективність об'єднання капіталу в межах транснаціональних корпорацій, що дозволяє прискорити обіг фінансових ресурсів, скоротити витрати за рахунок розвитку усередині транснаціональних корпорацій систем взаємозаліків і платежів, збільшити частки ресурсів у грошовій формі і мобільність перерозподілу, можливість підписання важливих договорів. Виникнення транснаціональних корпорацій є не тільки закономірним кроком у розвитку міжнародних економічних відносин, але й необхідним етапом реорганізації промислової структури [60].

Якщо в сучасних умовах у процесі інтеграції задіяні всі підсистеми глобальної економічної системи, тобто економічні системи мікро-, мезо-, макро-, мета- та мегарівнів, то всі вони є учасниками однієї зі складових даного процесу – транснаціоналізації (рис. 1.2).

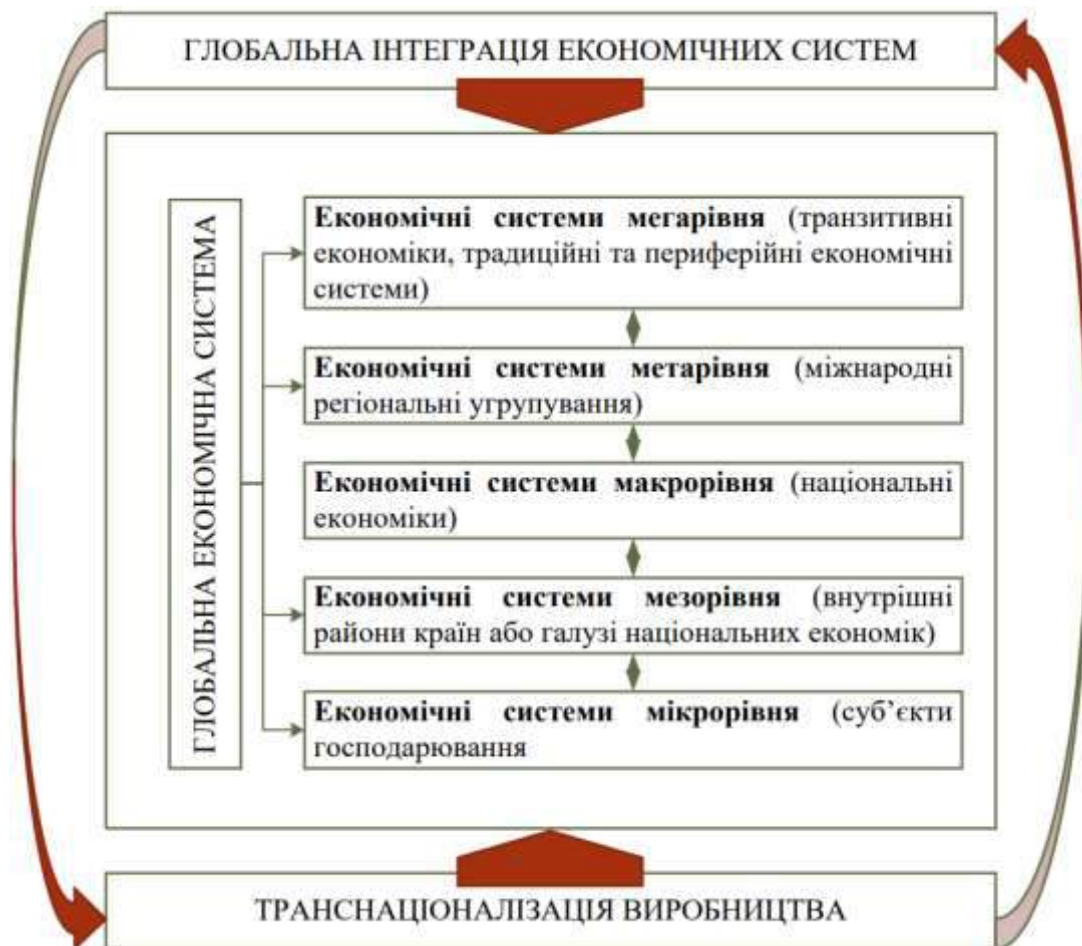


Рисунок 1.2 – Інтеграція підсистем глобальної економічної системи у процес транснаціоналізації

Джерело: складено на основі [36].

Наявність тісних зв'язків між підсистемами глобальної економічної системи, як між цілим та його частинами, обумовлює їх участь у процесі формування цього цілого, тобто глобальної інтеграції, у тому числі через транснаціоналізацію виробництва на мікрорівні або в сучасних умовах через глобальні операції міжнародних компаній [29].

Глобальна конкуренція між учасниками бізнесу змушує їх розглядати світ як величезний цілісний ринок. Незважаючи на олігополістичний характер структури багатьох сегментів цього ринку, тут відбувається постійна зміна співвідношення сил між агентами економічної діяльності внаслідок передусім змін у перевагах власності, а також еволюції переваг інтерналізації й розміщення [61]. У цій боротьбі за контроль ринку перетворення національних фірм на транснаціональні або підвищення ступеня «міжнародності» останніх часто стає однією з найважливіших умов зростання фірм. ТНК – найдинамічніший структурний елемент світової економіки.

Організаційна й управлінська спроможність ТНК інтегрувати фактори й умови виробництва у всесвітньому масштабі та реалізувати переваги власності, інтерналізації й розміщення роблять їх високоефективним агентом економічної діяльності. З точки зору ефективності поєднання факторів виробництва сучасні ТНК, очевидно, не мають альтернативи у світовій економіці. Така ефективність досягається транснаціональними корпораціями під час боротьби за здобуття стабільних прибутків. Саме стратегія максимізації загальнокорпоративного прибутку є основою оптимізації ТНК, форм і напрямів їхньої господарської діяльності, внутрішньо-фірмових і міжфірмових взаємозв'язків [16].

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновок, що міжнародні компанії останньої чверті ХХ ст. – початку ХХІ ст. є найважливішим елементом розвитку світової економіки і міжнародних економічних відносин з одного боку, а з іншого – самі становлять могутній механізм впливу на них. В умовах формування ринкової інфраструктури світової економіки, під впливом глобалізації та інтеграції світового господарства транснаціональний бізнес завойовує все нові ринки і прагне подальшого розширення економічної влади.

1.2. Форми опанування світового товарного ринку компаніями хімічної промисловості

Протягом багатьох років світова хімічна промисловість стикалася з труднощами, пов'язаними зі зниженням рентабельності, коммодитизацією продукту, стрімким розширенням конкуренції на ринках, що розвиваються і підвищенням вимог покупців, які хочуть отримати більше за менші гроші. Хімічна продукція і результати інноваційних розробок, за які колись платили додаткові кошти, за останні десятиліття поступово втратили свою новизну. Однак наприкінці другого десятиліття ХХІ століття, на нашу думку, відбулися зміни. Окремі компанії хімічної галузі, стимульовані прискоренням впровадження нових технологій, які формують поведінку і потреби покупців, почали переглядати свої стратегії зростання: нарешті, вони стали переходити від моделей скорочення витрат і персоналу до застосування більш гнучких, цілісних і агресивних моделей. На зміну нерішучості і зниженню ділової активності прийшли нові методи управління підприємством та отримання вигоди з угод злиття і поглинання, цифрових продуктів і послуг; сьогодні на світову торгівлю впливають навіть політичні чинники. Хоча тенденція ще тільки формується, тим не менш, вона відчутна та може привести до поліпшення результативності хімічної галузі в короткостроковій перспективі та забезпечити більше можливостей для зростання – в довгостроковій [56].

Європейські хімічні компанії (Західна і Східна Європа, країни СНД) сьогодні займають п'яту частину ринку, утримуючи позиції у виробництві класичних видів продукції на місцевій сировині і відходах інших галузей.

У 2018 році глобальне хімічне виробництво (за винятком фармацевтики) зросло на 3,6%. Очікується, що за підсумками 2019 року зростання складе 3,4%. Самопочуття ринку хімії сьогодні безпосередньо залежить від ситуації в Китаї, на частку якого припадає більше третини світового хімічного виробництва.

Європейський регіон є провідним експортером (42,5%) і імпортером (35,3%) хімічної продукції в світі. Продукти глибокої переробки вуглеводневої сировини і

спеціалізації складають половину продажів в Євросоюзі. На експорт йде основна хімія, спеціалізована і побутова хімія. Експорт всередині країн Євросоюзу майже в два рази більше зовнішнього експорту (країни НАФТА (США, Канада і Мексика) та Азії).

Європейські країни – найбільші в світі експортери пластмас, синтетичних і штучних волокон, барвників, виробів фармацевтики, азотних добрив, лаків і фарб. Однак ЄС доводиться в великих обсягах імпортувати багато нових товарів хімічної промисловості, головним чином з США і Китаю.

На основі рейтингу Forbes-2000 складено топ-10 європейських хімічних корпорацій за показниками виручки, прибутку і капіталізації. В першу сотню світових лідерів Forbes за результатами 2019 року входять лише одна європейська компанія «BASF Group», яка займає 99 місце в рейтингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Топ-10 найбільших європейських компаній хімічної промисловості, 2019 р., млрд дол. США

Місце в рейтингу	Компанія	Країна	Виручка	Прибуток	Активи	Ринкова вартість бізнесу
99	BASF Group	Німеччина	76,2	5,6	103,8	76,6
164	Bayer AG	Німеччина	46,7	2,0	150,3	64,1
219	Linde AG	Великобританія	14,9	4,4	93,4	98,3
268	Air Liquide S.A.	Франція	24,8	2,5	48,0	56,9
309	LyondellBasell Industries N.V.	Великобританія	39,0	4,7	28,3	34,0
624	Evonik	Німеччина	17,7	1,1	24,7	14,3
688	Akzo Nobel N.V.	Нідерланди	10,9	1,0	21,8	20,2
708	Solvay S.A.	Бельгія	13,3	1,0	25,1	12,8
1184	Yara International ASA	Норвегія	12,9	0,165	16,7	11,9
1266	Johnson Matthey	Великобританія	19,8	0,448	6,6	8,7

Джерело: складено на основі [84].

Десять найбільших компаній хімічної промисловості Європи отримали разом 276,2 млрд дол. США доходу від продажів та 22,9 млрд дол. США чистого прибутку. Але необхідно відзначити, що майже всі компанії отримали менші доходи порівняно з попередніми роками, через експансію азійських країн (безпосередньо Китаю) на світовому ринку.

Дамо коротку характеристику окремим учасникам рейтингу: виробнича база, основні напрямки діяльності, обсяги продажів.

«BASF Group» – найбільший хімічний концерн в світі зі штаб-квартирою в

Людвігсхафені на південному заході Німеччини. Компанія виробляє широкий спектр продуктів органічної та неорганічної хімії. Виробничі потужності представлені шістьма інтегрованими виробничими комплексами:

- Людвігсхафен (Німеччина) – 110 виробничих об'єктів, 200 виробництв;
- Антверпен (Бельгія) – 50 виробничих об'єктів;
- Гейсмар (США) – 23 виробничих об'єктів;
- Фріпорт (США) – 25 виробничих об'єктів;
- Куантан (Малайзія) – 13 виробничих об'єктів;
- Наньцзін (Китай) – 16 виробничих об'єктів.

Концерн «BASF Group» володіє 376 виробничими майданчиками в понад 80 країнах світу в Європі, Америці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, на Близькому Сході і Африці.

Основні напрямки роботи «BASF Group»:

1) нафта і газ: розвідка і видобуток нафти і газу в Європі, Північній Африці, РФ, Південній Америці і на Близькому Сході, а також торгівля, транспортування і зберігання природного газу;

2) функціональні рішення:

– каталізатори (автомобільні і технологічні каталізатори, матеріали для акумуляторів, торгівля дорогоцінними металами);

– будівельна хімія (будівельні конструкції, будівельні матеріали для інтер'єру);

– покриття (лакофарбові матеріали для автомобільного і промислового застосування декоративні фарби);

– зносостійкі матеріали (поліуретани, термопластичні матеріали, спінені матеріали, епоксидні смоли);

3) сільське господарство: фунгіциди (захист від грибків), гербіциди (захист від бур'янів), інсектициди (захист від шкідливих комах), догляд за рослинами (біологічний захист рослин, обробка насіння, полімери та барвники);

4) спеціальна хімія:

– дисперсії і пігменти (сировина для виробництва лаків, покриттів,

друкарських фарб, клеїв і будівельних матеріалів);

– гігієна і догляд (інгредієнти для засобів особистої гігієни, ароматичної і парфумерної промисловості і фармацевтичної промисловості);

– харчування і здоров'я (продукти для харчової та кормової промисловості, ароматичної і парфумерної промисловості і фармацевтичної промисловості);

– спецхімія (продукти на замовлення для різних галузей);

– хімікати:

– напівпродукти (бутандіол і його похідні, алкіламіни і алканоламіни, неопентілгліколь, мурашина і пропіонова кислота);

– мономери (ізоціанати (MDI, TDI), аміак, капролактам, адипінова кислота, хлор, карбамід, клеї і просочують смоли, каустична сода, поліамід, стандартні алкоголяти, сірчана і азотна кислота);

– нафтохімія (етилен, пропилен, бутадиєн, бензол, спирти, розчинники, пластифікатори, алкіленоксиди).

Німецька хімічна і фармацевтична холдингова компанія «Bayer AG» представляє 307 підприємств в 77 країнах світу. Штаб-квартира знаходиться в Леверкузені на заході Німеччини. У «Bayer AG» організовано чотири регіональних підрозділи: Європа (34% від продажів); Північна Америка (28% від продажів); Азіатсько-Тихоокеанський регіон (22% від продажів); Південна Америка, Африка, Близький Схід (16% від продажів). Напрямки діяльності:

– фармацевтика (загальна і спеціальна);

– медичні вироби народного споживання (розповсюдження продукції, що знаходиться у вільному продажі кінцевим споживачам);

– сільське господарство (захист сільськогосподарських культур / насіння; енвайроніка);

– ветеринарія (виробництво засобів по боротьбі з паразитами собак, кішок, коней та інших тварин);

– функціональні підрозділи і комерційні послуги (підтримка інформаційної інфраструктури та технічна підтримка всіх підрозділів);

– матеріалознавство (поліуретани, полікарбонати, покриття, клеї, спеціальні нафтопродукти, промислова діяльність, управління і експлуатація виробничими майданчиками).

Наприкінці 2018 року у розподілі загальних обсягів продажів між сегментами (рис. 1.3) найбільшу питому вагу займала фармацевтика (33%), далі йшли матеріалознавство (26%) та сільське господарство (23%).

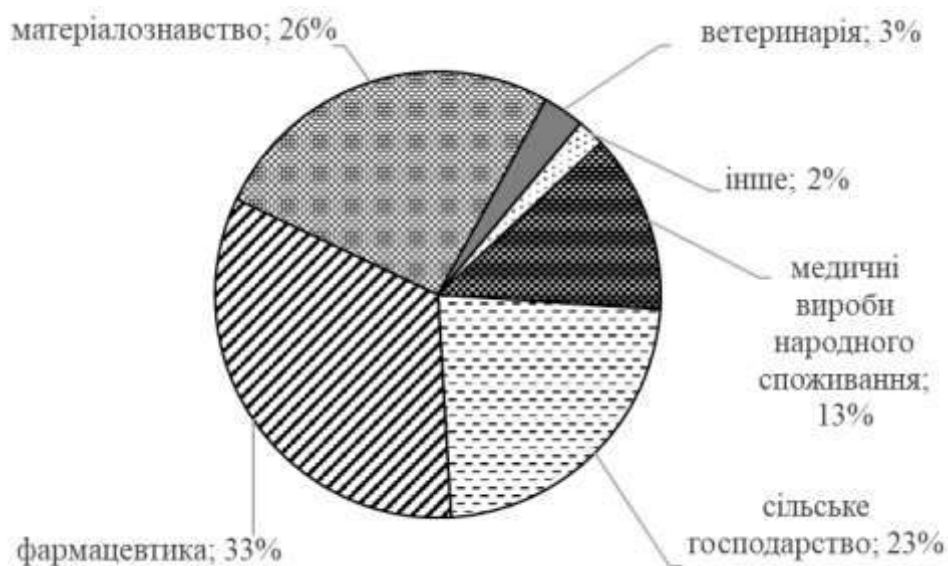


Рисунок 1.3 – Розподіл загального обсягу продажів між сегментами «Bayer AG»

Джерело: складено на основі [59].

Одним з провідних світових виробників газів промислового призначення (ацетилен, кисень тощо) є компанія «Linde AG», яка також здійснює масштабні інженерні розробки, зокрема, є відомим виробником складського обладнання (штабелерів і навантажувачів марок Linde і Still). Штаб-квартира розташовується в Мюнхені (Німеччина). У структуру «Linde AG» входять три підрозділи:

1. Гази (виробництво і збут широкого спектра зріджених газів, а також хімічних речовин на водній основі і органічних речовин);
2. Техніка і технології (проектування і будівництво установок «під ключ» з перспективних напрямків виробництва – олефіни, природний газ, розщеплення повітря, водень, синтетичний газ);
3. Інша діяльність (логістичні послуги від підрозділу «Gist»).

На сьогоднішній день компанія «Linde AG» здійснює свою діяльність в 100

країнах світу через 74 корпоративних офіси та 600 компаній, з яких 256 – у підрозділі «Гази», 102 – в підрозділі «Техніка і технології», 103 – в «Охорона здоров'я».

Французька компанія по виробництву технічних газів «Air Liquide S.A.» була заснована в 1902 році. На сьогоднішній день вона здійснює свою діяльність в 80 країнах світу через 419 компаній. Штаб-квартира знаходиться в Парижі (Франція).

У «Air Liquide S.A.» організовано чотири регіональних підрозділи – Європа (46% від продажів); Азіатсько-Тихоокеанський регіон (26% від продажів); Північна і Південна Америка (24% від продажів); Близький Схід і Африка (4% від продажів). Основним напрямком діяльності компанії є виробництво технічних і медичних газів і надання супутніх послуг (90% від продажів).

У виробництві газів і наданні супутніх послуг структура компанії «Air Liquide S.A.» розділена на чотири сегменти:

- великі промислові підприємства: постачання великих обсягів технічних газів і рішення в сфері енергоресурсів (пар і когенерація для хімічної, нафтопереробної та металургійної промисловості);
- промислові споживачі: поставка середніх і малих обсягів споживання технічних газів для різних галузей промисловості;
- охорона здоров'я: поставка медичних газів і обладнання, надання послуг лікарням і пацієнтам на дому;
- електроніка: поставка надчистих і магістральних газів, хімічних рідин, обладнання та установка систем розподілу електронних газів і супутніх послуг для виробників напівпровідників.

Наприкінці 2018 року головними сегментами у розподілі загального обсягу продажів компанії «Air Liquide S.A.» були великі промислові підприємства та промислові споживачі, які склали кожен по 32% (рис. 1.4).

Лідер в світі пластмас, хімічна і нафтопереробна компанія «LyondellBasell Industries N.V.» була заснована в 2007 році в результаті поглинання нідерландською компанією «Basell Polyolefins» американської хімічної компанії «Lyondell Chemical».



Рисунок 1.4 – Розподіл загального обсягу продажів між сегментами «Air Liquide S.A.»

Джерело: складено на основі [59].

«LyondellBasell Industries N.V.» є провідним виробником продуктів основного синтезу, включаючи етилен, пропілен, окис пропілену, окис етилену, трет-бутиловий спирт, метанол, оцтову кислоту і їх похідні. Компанія виробляє високоякісні спеціальні полімери, наприклад, полімери за технологією Catalloy, полібутилену тощо.

У «LyondellBasell Industries N.V.» організовано два регіональні підрозділи – LyondellBasell Americas (штаб-квартира в Х'юстоні, Техас) і LyondellBasell Industries Europe, Asia і International (штаб-квартира в Роттердамі, Нідерланди).

Структура діяльності «LyondellBasell Industries N.V.» складається з п'яти сегментів:

- олефіни і поліолефіни – Americas (O&P-Americas): виробництво етилену і його побічних продуктів (пропілен, бутадієн і бензол), поліетилену, поліпропілену і полімери за технологією Catalloy;
- олефіни і поліолефіни – EAI (O&P-EAI): виробництво етилену і його побічних продуктів (пропілен, бутадієн і бензол), поліетилену, поліпропілену і його сполучень, полімерів за технологією Catalloy і полімери полібутилену;
- напівпродукти та похідні: виробництво окису пропілену і його побічних

продуктів (стироловий мономер, третинний бутиловий спирт, ізобутилен і третинний бутилгідропероксид), і похідних (пропіленгліколь, гліколеві ефіри і бутандіол), окису етилену і його похідних, і кисневе паливо;

- нафтопереробка: виробництво бензину, дизельного палива, пічного палива, палива для реактивних двигунів і нафтохімічної сировини;
- технології: ліцензії на технологію виробничого процесу поліолефінових катализаторів і пов'язані з нею послуги [59].

Компанія «Akzo Nobel N.V.» здійснює діяльність в сфері декоративних фарб, захисних покриттів і спеціальних хімічних речовин. На сьогоднішній день компанія працює в 80 країнах світу на 200 виробничих майданчиках. Штаб-квартира знаходиться в Амстердамі (Нідерланди).

У «Akzo Nobel N.V.» організовано шість регіональних підрозділів – Європа (36% від продажів); Азіатсько-Тихоокеанський регіон (27% від продажів); Північна Америка (27% від продажів); країни Латинської Америки (10% від продажів); решта Європи (7% від продажів) і інші країни (3% від продажів).

Основна діяльність компанії «Akzo Nobel N.V.» розділена на три сегменти:

1. Декоративні фарби (основна продукція – фарби, лаки і глазури).
2. Захисні покриття (автомобільні покриття, обладнання спеціального призначення для ремонту автомобілів, ринок транспортних засобів та покриття для морських судів):
 - захисні покриття і покриття для морських судів;
 - автомобільні покриття і покриття спеціального призначення;
 - промислові покриття і покриття з порошкових матеріалів.
3. Хімічна продукція спеціального призначення (функціональна хімія (включаючи похідні етилену і сірки, полімерну хімію), промислові хімікати, целюлоза для виробництва паперу та хімічні продукти тонкого органічного синтезу, колоїдна хімія).

Компанія «Solvay S.A.» здійснює свою діяльність в 53 країнах світу на 145 виробничих майданчиках. Штаб-квартира знаходиться в Брюсселі (Бельгія).

В «Solvay S.A.» організовано чотири регіональних підрозділи: Азіатсько-

Тихоокеанський регіон і країни решти світу (30 виробничих майданчиків); Європа (59 виробничих майданчиків); Північна Америка (47 виробничих майданчиків) і Латинська Америка (9 виробничих майданчиків). Основна діяльність «Solvay S.A.» розділена на чотири сегменти:

1. Сучасні матеріали: спеціальні полімери (більше 1500 продуктів); композитні матеріали (матеріали для аерокосмічної промисловості); Silica (високодисперсійний діоксид кремнію для виробництва палива-і високоефективних шин); хімія спеціального призначення (фтор і рідкоземельні елементи для автомобільної, напівпровідникової і освітлювальної промисловості).

2. Хімічні продукти тонкого органічного синтезу: сода і похідні (виробництво кальцинованої соди, бікарбонату натрію); періоксиди (виробництво перекису водню); лаки і фарби (виробництво екологічно безпечних розчинів на основі гліцерину, спеціалізованих фенолів і його похідних); Acetow (волокна і пластівці ацетату целюлози для різних галузей промисловості).

3. Сучасні препарати: Novecare – розробка і виробництво хімічних складів, що змінюють властивості рідин, для нафтової і газової промисловості; технологічні рішення – спеціалізовані для гірничої промисловості, фосфороводородних з'єднань і рішень по стабілізації полімерів; парфумерія – виробництво ваніліну для харчової промисловості, ароматизаторів та парфумерної продукції, а також проміжних речовин.

4. Функціональні полімери: сучасні поліаміди (весь ланцюжок виробництва поліамідів, від розвідки і видобутку нафти і газу з виробництвом проміжних ланок і полімерів до нафтопереробки і виробництва технічної пластмаси з високими споживчими властивостями); Fibras (текстильні та промислові волокна і штапельне волокно); хлорвінілом (виробництво вінілхлориду і каустичної соди).

Компанія «Yara International ASA» є найбільшим виробником азотних добрив, сухого льоду, нітратів, аміаку, сечовини та інших хімічних речовин на основі азоту. На сьогоднішній день компанія має виробничі майданчики на всіх континентах (60 країн) і здійснює свою діяльність в 150 країнах світу. Штаб-квартира знаходиться в Осло (Норвегія).

У компанії «Yara International ASA» організовано шість регіональних підрозділів – Європа (37% від продажів); Бразилія (24% від продажів); Північна Америка (12% від продажів); Азіатсько-Тихоокеанський регіон (11% від продажів); країни Латинської Америки (9% від продажів) і інші країни (6% від продажів). Основна діяльність розділена на чотири сегменти:

1. Добрива для рослин (продаж і поширення великого асортименту добрив і програм харчування для рослин);
2. Виробництво (велике виробництво продуктів на основі азоту – добрив і промислових рішень);
3. Промислова хімія (розробка і продаж екологічних програм і необхідних продуктів для промислових рішень);
4. Постачання (оптимізація закупівель сирих матеріалів, виробничих ресурсів і експорту).

Британська компанія «Johnson Matthey» є компанією тонких хімічних технологій, що спеціалізується на випуску каталізаторів, дорогоцінних металів, складних хімічних сполук і технологіях хімічних процесів. На сьогоднішній день компанія здійснює свою діяльність на 43 виробничих майданчиках. Штаб-квартира знаходиться в Лондоні (Великобританія).

У компанії організовано п'ять регіональних підрозділів: Європа (14 виробничі майданчики); Північна Америка (12 виробничих майданчиків); Китай (6 виробничих майданчиків); інші країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону (6 виробничих майданчиків) та інші країни (5 виробничих майданчиків).

Основна діяльність компанії «Johnson Matthey» розділена на п'ять сегментів:

1. Технології контролю вихлопів (виробництво каталізаторів для автомобілів (легкові автомобілі), важких дизельних транспортних засобів (автобуси, вантажівки і будівельна техніка) і стаціонарного контролю викидів (ТЕЦ на вугіллі, газові турбіни, дизельні генератори)).
2. Промислові технології (виробництво каталізаторів для отримання синтез-газу, метанолу, аміаку, водню, хімічної продукції, для нафтопереробки, газової та нафтохімічної промисловості).

3. Продукція з дорогоцінних металів (маркетинг, реалізація, афінаж і рециркулювання металів платинової групи, виготовлення продукції з використанням дорогоцінних металів і супутніх матеріалів, каталізаторів, хімічних сполук і кольорових металів, афінаж золота і срібла).

4. Складні хімічні сполуки (поставка активних фармацевтичних інгредієнтів і послуг для широкого кола замовників в хімічній і фармацевтичній промисловості): фармацевтика; дослідні хімічні сполуки; активні фармацевтичні інгредієнти і управління їх виробничим циклом (виробництво антиракових активних фармацевтичних інгредієнтів на основі платини); каталізатори.

5. Нові напрямки бізнесу (розробка нових напрямків бізнесу; технології акумуляторних батарей; паливні елементи; технології контролю стану атмосфери; технології очищення води) [59].

Таким чином, в останні роки важливим елементом стратегій зростання хімічних підприємств стали угоди злиття і поглинання. Найбільшими мегаугодами між компаніями хімічної промисловості за останні роки стали такі угоди: Linde-Praxair, Dow-DuPont, Syngenta-ChemChina і Monsanto-Bayer. Найкраще зрушення в розстановці сил в хімічній галузі ілюструють статистичні дані про подібні угоди. У 2017 році обсяг угод в хімічній галузі впав на 66% в річному зіставленні, а середня вартість придбання склала всього 136 млн дол. США, що на 53% нижче середньої вартості за три роки, яка дорівнює 292 млн дол. США. Однак незважаючи на ці цифри в 2017 році в хімічній галузі було проведено 909 угод, що на 6% вище показника за 2016 рік.

Практично всі більш дрібні угоди за визначенням повинні бути більше орієнтовані на стратегічні цілі і бути більш цілеспрямованими, тому що тут менш виражені можливості значної економії – як правило, на витратах на персонал, накладних витратах, витратах на НДДКР і розробку продукту. Компаніям необхідно обґрунтувати доцільність своєї активності по операціях злиття і поглинання та, що важливо, сплачуваних ними премій за рахунок бездоганного управління процесом інтеграції для забезпечення синергії на рівні виручки і прибутку, що передбачає об'єднання портфелів продуктів для обслуговування тільки прибуткових ринків, які

найкраще підходять об'єднаним підприємствам. Якщо ефективність і буде досягнута (будуть зекономлені кошти за рахунок зниження операційних витрат), то саме за рахунок скорочення продуктової лінійки і використання загальних ресурсів для виробництва продуктів, які приносять найбільш стабільний дохід від інвестицій.

Більш того, компанії хімічної промисловості повинні так адаптувати операційну модель інтегрованого підприємства для відображення характеристик нового портфеля, щоб можна було уникнути відволікання коштів і витрат, які притаманні портфелю розрізнених активів, і перенаправити енергію на розвиток можливостей органічного зростання на найбільш дохідних для них ринках [56]. Можливості отримання значного прибутку відкриті перед тими компаніями хімічної галузі, які здатні лідирувати в сфері цифрових продуктів і послуг, взаємодіючих каналів продажів для клієнтів, проривів у розробці наноматеріалів, що сприяють зниженню забруднення навколишнього середовища, лікуванню захворювань, а також в сфері датчиків з комп'ютерним управлінням, одягу з вбудованими датчиками, робототехнічною продукцією і новими видами упаковки. Після проходження повного циклу розвитку цей новий потенціал зростання може бути частково реалізований за допомогою угод злиття або поглинання, але тільки після того, як компанія досягне необхідного розміру і стане отримувати прибуток, щоб її стратегія придбання активів відповідала ефективній бізнес-моделі.

1.3. Стан, особливості розвитку та галузева специфіка світової хімічної промисловості

За останні кілька років можна відзначити стабільний розвиток хімічної промисловості. На даний момент по всьому світу спостерігається бум будівництва нових петрохімічних заводів, особливо в США і на Близькому Сході. За підсумками 2018 року звітування більшості великих компаній хімічної промисловості показало доволі позитивну динаміку. Наприклад, DowDuPont, провідний виробник хімікатів в

США, опублікував дані, згідно з якими прибуток компанії (ЕВІТДА) за рік збільшився на 13%, а обсяг продажів – на 4%. Однак, ринок хімічної продукції, за оцінками міжнародної страхової групи Coface, ще можуть очікувати неприємні сюрпризи, а 2019 рік стане перевіркою на міцність бізнесу для компаній, що звикли до стабільно високого прибутку.

Експерти Coface виділяють п'ять факторів, які можуть сповільнити темпи розвитку хімічної промисловості в 2019 році:

1. Циклічне уповільнення зростання світової економіки, торгової війни. Економісти Coface вважають, що в 2019 році глобальний ВВП зросте на 3% (після 3,2% в 2018 році і 3,4% в 2017 році). Глобальне економічне «охолодження» вже починає впливати на фінансові результати бізнесу – наприклад, звітність вже згаданої вище DowDuPont демонструє, що в 4 кварталі 2018 року прибуток компанії виявився меншим, ніж на початку року.

2. Зростання стурбованості споживачів з приводу шкоди, яку завдає навколишньому середовищу пластик. У багатьох розвинених країнах споживачі все частіше відмовляються від покупки продуктів, що містять пластик. Наприклад, «Велика тихоокеанська сміттєва пляма» наочно демонструє, яких збитків пакувальний пластик завдає морській флорі і фауні. Найімовірніше тенденція до відмови від пластику буде поширюватися все ширше, що негативно позначиться на прибутку виробників пластикових пакувальних матеріалів.

3. Посилення законодавства, що регулює галузь. Багато держав послідовно посилюють норми виробництва і використання не тільки пластика, а й інших видів хімічної продукції. Численні некомерційні організації все наполегливіше вимагають від влади вжити заходів для убезпечення людей від негативного впливу хімікатів – зокрема, від речовин, здатних порушувати роботу ендокринної системи.

4. Зростання або волатильність цін на сировину. Ціни на сировину тісно прив'язані до стану глобальної економіки і геополітичної ситуації. В умовах, коли невизначеність на міжнародній арені велика, як зараз, ціни на нафту і газ – ключові види сировини для хімічної промисловості – також поведуться непередбачувано, що тягне за собою зростання ризиків для бізнесу.

5. Потенційний дисбаланс попиту і пропозиції. Північна Америка, Аравійський півострів і Азія активно інвестують в будівництво нових петрохімічних заводів і розширення виробничих потужностей, однак якщо великі ринки увійдуть в рецесію, підприємці можуть зіткнутися з нестачею попиту [64].

Здійсимо PEST-аналіз зовнішнього середовища світової хімічної промисловості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища хімічної промисловості

Фактори (Political, Economical, Sociocultural, Technological)	Важливість фактору для компаній хімічної промисловості					Вплив фактору «+» 50 можливості «-» 50 загрози	Зважена оцінка впливу фактору	
	0	1	2	3	4			5
Політичний вплив уряду на економіку; трудове, будівельне, податкове, екологічне законодавство; лобіювання політичними групами; правова культура країни						⊗	- 50	-250
Економічна динаміка ВВП, ВНП і чистого доходу населення; процентні ставки і рівень інфляції; співвідношення витрат і доходів місцевих бюджетів; рівень безробіття і ставок податків				⊗			- 50	-150
Соціально-культурні демографічні зміни; система цінностей суспільства; смаки і переваги суспільства; рівень освіти; спосіб життя і культурний розвиток					⊗		+50	+200
Технологічні альтернативні способи надання послуг і виробництва товарів; державні пріоритети розвитку науки і техніки; нові відкриття; зміни комунікаційних технологій						⊗	+50	+250
Разом:								+50

Джерело: складено на основі [64].

Важливість факторів для компаній хімічної промисловості оцінено в балах: від 0 (нейтральні) до 5 (дуже важливі). Вплив факторів на компанію оцінюється за шкалою: +50 (сильний позитивний вплив, сильна можливість), 0 (відсутність впливу, нейтральність), -50 (сильний негативний вплив, сильна небезпека). Сформована зовнішнє середовище для хімічної галузі в цілому позитивне – зважена оцінка становить + 50.

Наведемо оцінку перспектив розвитку ринку світової хімічної промисловості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Перспективи розвитку ринку хімічної промисловості

Характеристика	Значення
1. Потенційний розмір галузевого ринку і прогнози щодо його зростання	В найближчому майбутньому ринок буде рости.
2. Умови конкуренції в галузі, що сприяють підвищенню або падінню доходу організації	На даний момент спостерігається високий рівень конкуренції в галузі. Посилюється вплив на галузь нових гравців, які в майбутньому можуть значно вплинути на прибутковість існуючих компаній та лідерів ринку.
3. Сприятливий або несприятливий характер галузевого впливу на рушійні сили	Галузь сприятливо впливає на рушійні сили.
4. Потенційна можливість для входу або виходу на ринок великих або можливо небезпечних компаній	Можлива поява великих гравців на ринку хімічної промисловості.
6. Стійкість і надійність попиту	Попит не стійкий.
7. Ступінь ризику і невизначеності в галузі в майбутньому	Дана галузь пов'язана з високим ступенем ризику.

Джерело: складено на основі [64].

Ще кілька років тому, підприємства хімічної галузі були сповнені оптимізму. Після більш десяти років екстраординарного тиску – в основному через коммодитізацію галузевої продукції, волатильність цін на сировину, нестабільності на ринках, стрімко зростаючої конкуренції – в 2018 році за деякими показниками галузь спочатку показала досить хороші результати. Прибуток збільшився, завантаження потужностей досягло високого рівня, світовий попит характеризувався позитивною динамікою. З урахуванням цих результатів не дивно, що за даними 22-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу, проведеного PwC, в зростанні виручки своїх компаній в найближчі 12 місяців впевнені понад 90% керівників підприємств хімічної галузі – це найвищий показник за останні п'ять років. Однак коли керівникам запропонували оцінити перспективи компаній в більш віддаленому майбутньому, їх ентузіазм помітно зменшився. Згідно з результатами дослідження, прогнози зростання на найближчі три роки за версією директорів компаній дійсно знаходяться на найнижчій позначці за останні п'ять років. Справді, не так просто зберігати оптимізм, коли по всьому світу вбачаються ознаки уповільнення темпів економічного зростання, а напруженість в торгових відносинах посилюється. За даними Financial Times, Організація економічного співробітництва і розвитку відзначає ризик того, що взаємодія різкого уповільнення зростання китайської економіки, волатильність цін на нафту, вихід Великобританії з

ЄС, а також хитке положення деяких європейських банків може привести до погіршення результативності галузі. Вже зараз деякі підприємства хімічної промисловості, передбачаючи погіршення ситуації на ключових ринках, зокрема в автомобільній галузі, переглядають свої прогнози прибутку в сторону зниження.

Дивно, але ці глобальні проблеми – аж ніяк не головна причина обережності щодо довгострокових прогнозів серед керівників хімічних підприємств. Нервозність з приводу економічної ситуації поступається стурбованості більш загальними тенденціями в галузі сталого розвитку. Хвилювання викликають такі питання, як наслідки заміщення ресурсів і матеріалів, розвитку відновлюваних джерел енергії та безвідходних технологій. Це серйозні проблеми, зокрема для хімічної галузі, яку надзвичайно цікавлять аспекти, пов'язані з майбутньою роллю викопних видів палива і нових форм енергії, в тому числі з мінімізацією наслідків змін клімату та забруднення. Те, як компанії хімічної галузі підійдуть до вирішення цих питань, в результаті буде визначати можливість їх подальшої діяльності, вплине на їх ринковий статус, відносини з клієнтами і, що особливо хвилює керівників компаній, їх здатність демонструвати зростання в найближчі роки.

Зростання уваги до питань сталого розвитку відкриває для хімічних компаній нові, недоступні до цього моменту, можливості. Галузь може стати важливим гравцем в сфері розробки матеріалів, які забезпечують енергоефективність та зниження викидів парникових газів в інших секторах, підвищуючи стійкість енергетичних ланцюжків на рівнях нижче.

Так, наприклад, в енергетичному секторі хімічна продукція широко використовується в процесі отримання сонячної енергії, а також при виробництві нових полегшених і подовжених моделей лопастей з термопластика для вітрогенераторів, які забезпечують підвищення стабільності та ефективності роботи вітряних комплексів. На транспорті полегшені матеріали можуть виявитися незамінними з точки зору поліпшення характеристик палива для транспортних засобів, а також розробки нових моделей електромобілів і електрокарів.

За даними дослідження, проведеного в 2017 році Міжнародним транспортним форумом, зниження середньої маси легкових автомобілів з нинішніх 1380 кг до 1000

кг до 2050 року може забезпечити скорочення викидів на 40%. Серед інших компаній хімічної галузі на це потенційне джерело доходів націлюються «SABIC» і «BASF Group», які створюють високоякісні полімери для заміни металевих частин і зниження ваги автомобілів.

Незважаючи на значні зрушення у виробництві промислових матеріалів, хімічні компанії продовжують роздумувати над тим, що робити з пакувальними виробами, адже якщо правильно підійти до вирішення цього питання, тут теж можна відкрити потенційний канал доходів. На багатьох великих світових ринках існує зацікавленість заміни пакувального пластика на альтернативні матеріали і переходу на так зване безвідходне виробництво, коли кожен інгредієнт, використовуваний в процесі, придатний для вторинного використання.

Поява продуктів, що відповідають вимогам до вторинної переробки, торкнеться істотної частини грошових потоків хімічних компаній, які включені в ланцюжок поставок традиційної упаковки з пластику. Так, майже кожен третій респондент з числа керівників хімічних підприємств очікує, що розробки в сфері безвідходного виробництва в найближчі п'ять років здійснять великий або дуже великий вплив на їх бізнес. Для запобігання значних втрат виручки в сегменті виробництва пластикової упаковки хімічним компаніям варто переглянути використовувані ними види пластика і технологічних процесів, задіяних при виробництві упаковки. Нові присадки, наприклад антиоксиданти, дозволяють збільшити вихід пластика при зменшенні обсягів вихідної сировини, а також скоротити відходи і викиди CO². Хоча для розробки і вдосконалення характеристик нових присадок потрібно ще багато досліджень, компанії, які стануть «першопроходьцями» в поліпшенні показників фінансових і екологічних витрат при виробництві пластику, в найближчі роки займуть міцне становище на ринку.

На передові позиції в галузі вийдуть і компанії, які активно розширюють сферу застосування вторинної переробки відходів, в основному за рахунок допомоги в розробці нових технологій механічного та хімічного рециклінгу, які дозволяють переробляти вироби з пластика назад в сировину або вихідні матеріали для виробництва. Як мінімум дві хімічні компанії – «Borealis» і «LyondellBasell

Industries N.V.» – досягли успіхів на цьому напрямку, в основному набуваючи досвіду і знань в сфері застосування новітніх технологій рециклінгу.

«DEMETO», європейський консорціум з 13 хімічних і нехімічних компаній, працює над технологією деполімеризації (перетворення полімеру в мономер) пластика, що дозволяє ділити його на біорозкладні компоненти для подальшої вторинної переробки. І понад 25 глобальних компаній, включаючи чотири з п'яти найбільших корпорації хімічної галузі, вклали 1 млрд дол. США в створення альянсу з ліквідації пластикових відходів (Alliance to End Plastic Waste), для того щоб скоротити обсяг пластику, що потрапляє в навколишнє середовище у вигляді сміття. Що стосується такого аспекту діяльності, як робота з клієнтами, хімічні компанії давно визнали необхідність переходу від моделі «продавець продукції» до моделі «постачальник рішень». Однак, для того щоб просувати ініціативи в сфері сталого розвитку, компаніям хімічної галузі доведеться співпрацювати зі своїми клієнтами. Замовники все частіше бувають зацікавлені в індивідуальних та інноваційні рішення, здатних трансформувати їх продукцію відповідно до конкретних параметрів, з визначеною вагою, обсягами відходів та функціональними властивостями. Дослідження показують, що керівники підприємств хімічної промисловості не сприймають ідеї відкритих інновацій. Хоча керівники хімічних компаній приділяють увагу розробці нової продукції трохи більше, ніж керівники компаній по всьому світу в цілому, вони менш охоче співпрацюють зі стартапами і підприємцями. Крім того, компанії хімічної промисловості набагато рідше створюють нові стратегічні альянси і спільні підприємства. Так, всього 27% керівників хімічних корпорацій в порівнянні з 40% керівників компаній по всьому світу планують в найближчі 12 місяців реалізувати подібні ініціативи в рамках своїх програм розвитку.

Перехід від моделі «постачальник рішень» до моделі «реалізатор трансформації» вимагає від керівників впевненості в тому, що їх компанії мають у своєму розпорядженні ресурси для чіткої та реалістичної оцінки ринків на предмет наявності найбільшого потенціалу трансформації. Щоб мати можливість зважити наслідки виходу на нові ринки в зіставленні з вигодами від поточної діяльності,

необхідний впорядкований портфельний підхід. Це, в свою чергу, допоможе компаніям сформулювати узгоджені портфельні стратегії, які можна буде легко пояснити інвесторам і які можуть послужити як основа для прийняття рішень про злиття і придбання, продажу активів, діяльності у сфері НДДКР, а також інших стратегіях зростання.

Багато компаній вже використовують методологію портфельного управління для прийняття рішень про інвестиції, але не завжди враховують всі зовнішні сили, в тому числі тенденції в галузі сталого розвитку, під впливом яких в подальшому буде відбуватися трансформація на цільових ринках. Така трансформація може стати вирішальним фактором при визначенні пріоритетів для вкладень і вилучення коштів. Здійснення цієї трансформації вимагає від хімічних компаній стати «нейтральними» по відношенню до матеріалів. Особливо це стосується сегменту виробництва вузькоспеціалізованої продукції. Тут компаніям не обов'язково володіти пластичними матеріалами, з яких вони отримують композити. Замість цього вони повинні зосередитися на забезпеченні необхідних компетенцій, аналітичних даних і зв'язків, які дозволять їм створити оптимальний продукт з урахуванням потреб конкретного клієнта. Так, наприклад, не так давно британська компанія «Ineos» представила новий термопластичний композиційний матеріал StyLight, в якому традиційна високоміцна продукція компанії об'єднана зі спеціальним скловолокном або вуглеволокном від сторонніх постачальників з хімічної галузі, що дозволяє відповідати більш жорстким вимогам до міцності і зносостійкості при проектуванні і експлуатації. У сегменті виробництва агрохімікатів партнерства, нейтральні по відношенню до будь-яких матеріалів, з'являються в зв'язку з використанням суміші добрив, гербіцидів і пестицидів від різних постачальників хімікатів, для того щоб забезпечити більш точну відповідність унікальним потребам кожного сільгоспвиробника до вирощування своєї продукції.

У міру того як хімічні підприємства відіграють все більш значущу роль для своїх клієнтів в реалізованих ініціативах в сфері сталого розвитку, їм необхідно почати «прибирати і за собою». Для того щоб підтвердити свою репутацію в якості

справжніх новаторів в світі новітніх матеріалів і екологічно безпечних рішень, хімічним компаніям потрібно довести, що вони серйозно ставляться до цього питання і готові змінюватися самі. Так, наприклад, вже зараз суспільство і держава приділяють підвищену увагу питанням використання одноразових пластикових виробів і їх вторинної переробки. Під аналогічну пильну увагу може потрапити і роль галузі в споживанні викопних видів палива.

Згідно з аналітичними дослідженнями Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), нафтохімічні підприємства швидко стають одними з основних світових споживачів нафти. До 2030 року на їх частку буде припадати більше однієї третини зростання попиту на нафту, а до 2050 року – майже половина, що перевищує аналогічні показники таких секторів, як вантажні автотранспортні перевезення, морські перевезення та авіаперевезення. Згідно з тим же дослідженням МЕА, хоча хімічна галузь є найбільшим промисловим споживачем енергії, вона займає третє місце серед промислових джерел CO₂. Це пояснюється тим, що вуглець, що міститься в сировині для нафтохімії, в основному потрапляє в кінцеву продукцію, зокрема пластик, і повертається в навколишнє середовище при розкладанні або спалюванні. З огляду на значний обсяг CO₂ з вихідної сировини, що міститься в нафтохімічній продукції, важливо, щоб керівники хімічних підприємств приділяли особливу увагу питанням використання поновлюваних або екологічно чистих сировинних матеріалів, а також стратегіям утилізації та переробки відходів. Так, наприклад, компанія «BASF Group» в рамках підготовки своєї щорічної звітності публікує дані про процентне співвідношення використаної нею сировини, що надходить з поновлюваних джерел.

Компанія «BASF Group» взяла на себе зобов'язання відокремити темпи органічного зростання (за рахунок внутрішніх ресурсів) від обсягу викидів парникових газів, поставивши перед собою завдання до 2030 року випередити за цим показником своїх конкурентів при збереженні обсягів своїх викидів на рівні 2018 року. Нещодавно проекти по виробництву біорозщеплювального пластику отримали вагомий підтримку, коли Білл Гейтс вклав 14 млн дол. США в компанію «Renmatix». Розроблена «Renmatix» технологія Plantrose дозволяє переробляти

целюлозну біомасу в цукор, який, в свою чергу, можна використовувати для створення біохімічної продукції та біопалива.

Беручи до уваги той факт, що більша частина викидів CO₂ в галузі припадає на енергосистеми, а не на вихідну сировину, до оптимальних способів зменшення впливу CO₂ відноситься відмова від використання вуглеводневого палива. Масова відмова від вуглеводневих енергоносіїв – це поки віддалене майбутнє. Однак у міру зниження вартості відновлюваних джерел енергії подають ознак того, що компанії визнають переваги заміни викопних видів палива на поновлювану генерацію.

Так, наприклад, на початку 2018 року «Royal Dutch Shell» приступила до будівництва сонячної електростанції на своєму хімічному заводі в Мурдейку (Нідерланди). Після завершення будівництва максимальна потужність об'єкта складе приблизно 20 МВт відновлюваної енергії. У США на комплексі з переробки металів платинової групи і випуску хімічної продукції компанії «Johnson Matthe» в Вест-Дептфордді (Нью-Джерсі) 17% використовованого електрики надходить з довколишніх сонячних фотоелектричних установок.

У найближче десятиліття можна очікувати посилення тиску на галузь в плані прийняття заходів в сфері сталого розвитку. Багато компаній демонструють наявність на ринку великих можливостей для інновацій (а не регулювання), які будуть задавати темп розвитку і визначати майбутнє галузі. Сьогодні вагомою проблемою для компаній хімічної промисловості є економічні та геополітичні умови ведення діяльності, причому за своїми масштабами ця проблема виходить за рамки звичайної, і її не вдасться легко вирішити. Етап розвитку сучасного ринку несе в собі сукупність загроз, з якими більшості підприємств галузі ще не доводилося стикатися [56]. Серед них торговельні війни, заплутані правила регулювання, зміни попиту на найбільших ринках, зокрема в Китаї, ослаблення Європейського союзу, зростаючі ризики в рамках глобальних ланцюжків постачань і темпи діджиталізації. Все це змушує хімічні компанії переглядати свої підходи до усунення перешкод для зростання і формулювання стратегій в короткостроковій і довгостроковій перспективі. При цьому вони не мають уявлення про те, звідки і коли може виникнути ще одна проблема.

Висновки до розділу 1

Одним з основних факторів, що впливають на формування ТНК у національній економіці, є ємність внутрішнього ринку країни. Статистика розвинених країн переконливо показує, що ТНК невеликих за розмірами країн (Нідерланди, Швеція, Фінляндія, Швейцарія) здійснюють свою діяльність у значно більших обсягах за кордоном, ніж у країнах базування материнських компаній, індекс транснаціональності цих компаній перевищує 70%. У той час як ТНК США, Японії, Великої Британії, Німеччини більшу частину бізнесу залишають у своїх країнах і, в переважній більшості випадків, мають порівняно невисокий індекс транснаціональності.

У результаті проведеного дослідження встановлено зростання ролі та значення системно-структурного забезпечення транснаціоналізації світового господарства, що пов'язано з поглибленням процесів інтернаціоналізації виробництва та капіталу, необхідністю спільного вирішення національними економіками глобальних проблем з метою запобігання проявів дестабілізації на міжнародному, макро- та мезорівні. Глобальний характер діяльності світових ТНК має певні переваги та відіграє важливу роль на сучасному етапі розвитку світового господарства через вплив на економіки країн-реципієнтів, прискорення науково-технічного прогресу й інтернаціоналізацію господарського життя. Доведено наявність впливу, що залучення ПІІ відкриває доступ до фінансових ресурсів ТНК, економічного зростання та розширення національної торговельної системи й полегшує інтеграцію до світових економічних процесів.

Окремі компанії хімічної галузі, стимульовані прискоренням впровадження нових технологій, які формують поведінку і потреби покупців, почали переглядати свої стратегії зростання: нарешті, вони стали переходити від моделей скорочення витрат і персоналу до застосування більш гнучких, цілісних і агресивних моделей. На зміну нерішучості і зниженню ділової активності прийшли нові методи управління підприємством та отримання вигоди з угод злиття і поглинання,

цифрових продуктів і послуг; сьогодні на світову торгівлю впливають навіть політичні чинники. Хоча тенденція ще тільки формується, тим не менш, вона відчутна та може привести до поліпшення результативності хімічної галузі в короткостроковій перспективі та забезпечити більше можливостей для зростання – в довгостроковій.

В останні роки важливим елементом стратегій зростання хімічних підприємств стали угоди злиття і поглинання. Найбільшими мегаугодами між компаніями хімічної промисловості за останні роки стали такі угоди: Linde-Praxair, Dow-DuPont, Syngenta-ChemChina і Monsanto-Bayer. Найкраще зрушення в розстановці сил в хімічній галузі ілюструють статистичні дані про подібні угоди. У 2017 році обсяг угод в хімічній галузі впав на 66% в річному зіставленні, а середня вартість придбання склала всього 136 млн дол. США, що на 53% нижче середньої вартості за три роки, яка дорівнює 292 млн дол. США. Однак незважаючи на ці цифри в 2017 році в хімічній галузі було проведено 909 угод, що на 6% вище показника за 2016 рік.

За останні кілька років можна відзначити стабільний розвиток хімічної промисловості. На даний момент по всьому світу спостерігається бум будівництва нових петрохімічних заводів, особливо в США і на Близькому Сході. За підсумками 2018 року звітування більшості великих компаній хімічної промисловості показало доволі позитивну динаміку. Наприклад, DowDuPont, провідний виробник хімікатів в США, опублікував дані, згідно з якими прибуток компанії (ЕВІТДА) за рік збільшився на 13%, а обсяг продажів – на 4%. Однак, ринок хімічної продукції, за оцінками міжнародної страхової групи Soface, ще можуть очікувати неприємні сюрпризи, а 2019 рік стане перевіркою на міцність бізнесу для компаній, що звикли до стабільно високого прибутку.

У найближче десятиліття можна очікувати посилення тиску на галузь в плані прийняття заходів в сфері сталого розвитку. Багато компаній демонструють наявність на ринку великих можливостей для інновацій (а не регулювання), які будуть задавати темп розвитку і визначати майбутнє галузі.

РОЗДІЛ 2

ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ «BASF GROUP»

НА РИНКУ ТОВАРІВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Аналіз ринку товарів хімічної промисловості

Дослідження присвячене аналізу ринку товарів хімічної промисловості необхідно зосередити на визначенні ринку нижчих олефінів (етилену, пропілену), базових ароматичних вуглеводнів (бензолу, толуолу, ксилолів) і ключових продуктів бензольного ланцюжка (стиролу, фенолу, ацетону). Ці продукти є сировинною базою для полімерної, лакофарбової, волоконної та інших галузей промисловості. Велика частина «проміжних» хімічних продуктів переробляється виробниками на власних потужностях, частина реалізується на ринку.

З урахуванням того, що в даний час в світі прагнуть розвивати виробництво високотехнологічної продукції, аналіз доступності сировини і конкурентоспроможності існуючих технологій є надзвичайно важливим.

Вибір продуктів для аналізу обумовлений двома аспектами:

1) значимістю для світової хімічної промисловості (обсяг виробництва, масштаби ринку);

2) технологічні аспекти виробництва (ринки найважливіших продуктів, одержуваних у результаті синтезу базових мономерів і ароматичних сполук, доцільно враховувати в аналізі через взаємозалежності обсягів виробництва).

У 2018 році світове споживання етилену склало, за даними Mackenzie, 164 млн тонн. Ключовий тренд останніх років – зростання частки легкої сировини в структурі виробництва. Нафта використовується в основному в Європі і Азії, де немає багатих родовищ природного газу. Газ в основному використовується в Північній Америці і на Близькому Сході. Ключовий напрям переробки – полімери етилену (60% попиту в 2018 р), 16% використовується для виробництва окису

етилену, 9% – вінілхлориду (ПВХ). Згідно з прогнозами попит на етилен буде рости на 3,3-3,4% в рік в найближчі 5 років. Драйвером буде зростання споживання поліетилену, а також етиленгліколю.

Світове споживання пропілену знаходиться на рівні 106 млн тонн. Головний драйвер попиту – зростаюче виробництво полімерів пропілену, частка яких в структурі споживання, за даними IHS Chemical, перевищує 67%. На окис пропілену і акрилонитрил припадає 7 і 6% в структурі світового попиту відповідно. На виробництво фенолу кумольним способом використовується близько 4% виробленого в світі пропілену. Більше половини світового виробництва пропілену припадає на країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Близько 14% світових пропіленових потужностей сконцентровано в США. В країні пропілен отримують в першу чергу за рахунок каткрекінгу. Піроліз і дегідрування займають меншу частку в структурі виробництва. При цьому тренд останніх років – зростання частки «цільового» виробництва пропілену дегідруванням пропану на тлі зростання етану в структурі сировини піролізу. У Західній Європі виробляється близько 13% від загальносвітового обсягу пропилену, на 60% – це піроліз [27].

Структура споживання свідчить, що полімерна промисловість – головний рушій зростання попиту на олефіни. Це справедливо і для ароматичних сполук, що входять в сировинний ланцюжок виробництва пластмас. Попит на полімери, за даними AS Marketing і METI, за останні п'ять років зріс у середньому майже на 20%. Ключовим драйвером зростання світового попиту на полімери є пакувальна промисловість, на різні плівки і листові матеріали припадає понад половини світового споживання полімерів. Найбільш сильний вплив пакувальний сегмент має на ринок поліетилену, забезпечуючи близько 70% споживання. Середньорічні темпи зростання попиту на поліолефіни перевищували 4% в рік, а на ПВХ – на рівні 3%. У той же час ринок полістиролу в останні роки знаходиться на етапі стагнації, а в порівнянні з рівнем десятирічної давності ємність ринку знизилася на 6%. Пов'язано це з витісненням полістиролу матеріалами з поліпропілену і ПЕТ, в тому числі на тлі обмежень, введених на його використання в ряді країн через потенційну шкоду полістирольної упаковки для здоров'я і недостатню пожежну безпеку

теплоізоляційних матеріалів. Найбільший ринок, що забезпечує близько половини світового попиту на полімери – Азія. Тільки Китай споживає близько чверті виробленого в світі поліетилену і більше третини поліпропілену і полівінілхлориду. На другому і третьому місці – ринки США і Європи. Активно зростаючий попит на полімери очікувано призвів до вибухового зростання потужностей. Найбільші зміни відбулися на ринку поліолефінів: потужності по поліетилену за останні десять років зросли на 43%, по поліпропілену – на 54%. Зростання потужностей було забезпечено введенням нових виробництв на Близькому і Середньому Сході, в країнах СНД, Африки і в азіатських країнах (в першу чергу – Китаї). Згідно з прогнозами, до 2022 року потужності по поліетилену збільшаться до 115 млн тонн на рік, по поліпропілену – до 88 млн тонн на рік. Головний тренд з середини 2000-х рр. – жорстка конкуренція сировини і технологій, що супроводжується глобальною перебудовою учасників ринку за рахунок введення потужностей в країнах з дешевою сировиною, а також тренд на заводи-мільйонники (потужністю понад 1 млн тонн, з найменшими витратами виробництва за рахунок ефекту масштабу).

Вибухове зростання попиту на полімери в Азії сприяло нарощуванню потужностей в цьому регіоні. Якщо в 2007-2015 рр. центрами введення потужностей з випуску базових хімічних продуктів були Європа і США, то в період 2018-2019 рр. більше половини приросту забезпечить Китай, обігнавши по інвестиційній активності США. Всього за підсумками п'ятирічного періоду 2014-2019 рр. приріст етиленових потужностей в КНР і Америці, як очікується, може перевищити 20 млн тонн (приблизно в рівних частках). При цьому 70% приросту в КНР дасть вугілля / метанол (решта – нафта), в США 80% – етан (решта – нафта і зріджені вуглеводневі гази). Падіння цін на нафту призвело до зниження різниці у витратах виробництва етилену з нафтової і газової сировини і зрушенню в термінах реалізації інвестиційних проектів.

Однак в 2019 р очікується помітний приріст потужностей в сегменті олефінів-поліолефінів (+4,9 млн тонн етилену в США, 1 млн тонн в КНР, +2 млн тонн в інших країнах Азії). В КНР активно вводяться потужності з виробництва олефінів з метанолу, однак собівартість етилену як продукту китайської хімічної

промисловості відчутно вище, особливо при низьких цінах на нафту і стабільних цінах на вугілля, оскільки метанол в значних обсягах імпортується. З цієї причини після підвищення цін на метанол китайські олефінові виробництва, що працюють за технологією Methanol-to-Olefins, стали закриватися через нерентабельність. Так, в листопаді 2018 р Sinopec Zhongyuan Petrochemical закрила завод олефінів в Китаї потужністю 100 тис. тонн етилену і 100 тис. тонн пропілену в рік [94]. У жовтні 2018 р випуск продукції припинила Zhejiang Xingxing New Energy. Потужності компанії, що дозволяють виробляти 300 тис. тонн етилену і 300 тис. тонн пропілену в рік, через низьку маржу вже простоювали в січні-лютому 2018 року [106]. Однак уряд Китаю 1 квітня 2019 р знизив розмір ПДВ для продуктів хімічної промисловості (включаючи ароматику та інші базові продукти) з 16 до 13%. Нова ставка ПДВ підвищить рентабельність закупівель метанолу китайськими споживачами, зокрема для компаній, що перероблюють метиловий спирт для виробництва олефінів (МТО).

У найближчі роки роль КНР на світовому ринку олефінів і поліолефінів, згідно з прогнозами, виросте ще більше. Так, китайські потужності з виробництва етилену в 2018 р. склали 25 млн тонн, а до 2025 р., згідно з прогнозами, збільшаться до 53 млн тонн, що зробить Китай найбільшим продуцентом в світі. Частка КНР у світових потужностях по етилену виросте з 14% в 2018 р. до 22% в 2025 р. Технологічна структура виробництва продовжить змінюватись: за даними Sinopec, в 2019-2020 рр. будуть введені потужності по метатезису олефінів, а також перша установка метанового крекінгу і установка флюїд-каталітичного крекінгу з підвищеним виходом олефінів з нафти [89]. Введення нових потужностей по пропілену, як очікується, виведе китайський ринок цього продукту на рівень близький до балансу. У натуральному вираженні потреба в імпортному пропілені з урахуванням темпів зростання попиту може впасти з 3 млн тонн до 1 млн тонн.

Нестабільність сировинних і продуктових ринків і, як наслідок, гостра необхідність підвищувати ефективність виробництв ведуть галузь до консолідації. Зі зниженням цін на нафту, як головну сировину хімічної промисловості, зростає кількість угод по злиттю і поглинанню з формуванням найбільших світових

виробників. Так, у вересні 2017 року була завершена найбільша на той момент угода в історії хімічної галузі – злиття Dow Chemical і Du Pont (близько 130 млрд дол. США). Стабілізація нафтових котирувань дещо знизила активність угод M&A. Іншим напрямком концентрації галузі є поглинання малих і середніх хімічних компаній, що спеціалізуються на розробці нових технологій [34]. Обсяг світової торгівлі етиленом в період 2014-2018 рр. збільшився на 34%, досягнувши 7,4 млн тонн. Темпи зростання зовнішньоторговельних поставок пропілену в цей період, навпаки, сповільнилися. Протягом останніх десяти років ситуація була іншою: за рахунок бурхливого зростання попиту на поліпропілен і відсутності критичних обмежень в транспортуванні, світова торгівля пропиленом зростала випереджаючими темпами. Однак в 2018 р, вперше з 2007 р, обсяг світового експорту пропілену виявився нижчим, ніж етилену.

Географія світової торгівлі етиленом і (меншою мірою) пропиленом визначається розвиненістю експортної інфраструктури – наявністю етиленопроводів, спеціалізованих морських терміналів тощо. Оскільки транспортування етилену в зрідженому стані в спеціалізованих цистернах і танк-контейнерах вкрай витратне, такий вид перевезення використовується в разі короткого логістичного плеча (зокрема, в ЄС). При цьому в Євросоюзі існує розвинена система етиленопроводів, що пов'язують найбільші хімічні центри як всередині країн, так і за їх межами. Так, Нідерланди, Бельгію та Німеччину пов'язує міждержавний етиленопровід протяжністю 425 км. Як наслідок, в лідерах світового експорту ми бачимо Нідерланди, в лідерах світового імпорту – Бельгію та Німеччину. Мережа пропіленопроводів пов'язує тільки країни Бенілюксу.

В даний час, оскільки зростання потужностей по етилену йде випереджаючими темпами по відношенню до продуктів переробки, зростає інтерес до відвантажень на зовнішні ринки. В першу чергу мова йде про США. В даний час етилен експортується з терміналу в штаті Техас пропускною спроможністю 300 тис. тонн в рік. У 2019-2020 рр. анонсований запуск трьох нових експортних терміналів етилену на узбережжі Мексиканської затоки, інтегрованих з системою етиленопроводів. Сукупна потужність анонсованих проектів – 2,5 млн тонн на рік.

В Азії найбільшими виробниками після КНР є Південна Корея і Японія, які постачають олефіни на зростаючий китайський ринок.

Таблиця 2.1 – Географія світової торгівлі олефінами в 2018 р

Етилен				Пропілен			
Експорт		Імпорт		Експорт		Імпорт	
Об'єм світової торгівлі в 2018 р.							
7,4 млн тонн				7,1 млн тонн			
Доля країн в об'ємі світової торгівлі в 2018 р.							
Нідерланди	16%	КНР	33%	Південна Корея	24%	КНР	37%
Великобританія	15%	Бельгія	25%	Нідерланди	11%	Німеччина	11%
Пвденна Корея	11%	Німеччина	8%	Японія	10%	Бельгія	9%
Японія	8%	Індонезія	8%	США	9%	Нідерланди	6%
Італія	6%	Тайвань	5%	Тайвань	8%	Франція	5%
Бельгія	6%	Нідерланди	4%	Іспанія	4%	Колумбія	4%
Малайзія	4%	Франція	2%	Італія	4%	Мексика	4%
Саудівська Аравія	4%	Італія	2%	РФ	1%	Тайвань	3%
Інші	30%	Інші	13%	Інші	29%	Інші	20%

Джерело: розраховано на основі [97].

Описані вище тенденції введення нових потужностей і структура сировинної бази виробництва олефінів визначають динаміку зміни цін на ці продукти. Під впливом зростання пропозиції і зниження нафтових котирувань ціни на олефіни на азіатському і європейському ринках в кінці 2018 р. різко впали, досягнувши рівня 2015 р. Однак ситуація на ринку США відрізнялася від інших світових ринків: висхідна динаміка тут була обумовлена різким збільшенням витрат на сировину (етан), які до осені 2018 року досягли шестирічного максимуму через збільшення попиту з боку нових крекінг-установок і експортних ринків. Зниження цін, що почалося взимку під впливом світової кон'юнктури і слабого попиту, відбувалося на тлі тривало зростання котирувань на сировину, що призвело до серйозного падіння маржинальності американських хімічних виробництв. У першому кварталі 2019 року, за даними ICIS, в Європі йшли планові профілактики, до яких на початку другого кварталу додалися технічні проблеми на крекінг-установках (через проблеми з поставками «брудної» нафтової сировини з РФ). Планові ремонти також проводилися на азіатських заводах. Це підтримало ціни на олефіни, незважаючи на слабкий попит. При цьому падіння нафтових котирувань і очікування зростання пропозиції стимулює ціни до зниження.

Сукупний обсяг світового ринку ароматичних вуглеводнів (бензолу, толуолу, ксилолів) перевищує 122 млн тонн [85]. У структурі ринку товарної продукції понад 50% займають ксилоли. Очікується, що в період 2019-2025 рр. середньорічний темп приросту світового ринку базової ароматичних вуглеводнів складе 4,3%. Зростанню сприятиме позитивна динаміка попиту з боку переробної і полімерної промисловостей, а також більш широке використання бензолу і толуолу в фармацевтиці та в промисловості миючих засобів. При цьому стримуючим фактором залишається посилення екологічного законодавства, що обмежує використання базової ароматики у виробництві бензину.

Динаміка цін на етилен, пропилен і бензол – базові «будівельні елементи» хімічної промисловості – визначає кон'юнктуру ринку більшості продуктів подальшого розподілу. Обсяг переробки нафтових фракцій в ароматику визначається економікою ринку (рентабельністю виробництва тих чи інших продуктів). З цієї точки зору 2018 рік був вкрай показовим: ціни протягом 12 місяців показали спочатку максимальні, а потім мінімальні рівні за останні кілька років. Найвищою була кон'юнктура ринку параксилолу, виробники максимально збільшили його виробництво, що в свою чергу вплинуло на ринки суміжних продуктів (бензолу і толуолу).

Провідними учасниками глобального ринку базової ароматики є «CNPC», «Shell Chemicals», «Exxon Mobil Corporation» і «Total». Серед інших компаній – «CB&I», «Honeywell International Inc.», «Reliance Industries Limited», «INEOS», «Chevron», «Phillips Chemical Company», «Toray Industries, Inc.», «The Dow Chemical Company», «Caltex Corporation», «LyondellBasell Industries Holdings B.V.», «Saudi Basic Industries».

Найбільший обсяг світової торгівлі припадає на параксилол, попит на який в останні роки різко зріс завдяки розвитку ПЕТ-тари і поліефірного волокна. В результаті обсяг світового експорту збільшився вдвічі: з 9 млн тонн у 2010 р. до 21 млн тонн в 2018 р. Обсяг світової торгівлі бензолом знаходиться на рівні 10 млн тонн і в останні роки також зростає завдяки зниженню внутрішньозаводського споживання і зростання ємності «вільного ринку». Обсяг світового експорту

стиролу з 2013 р. знижується, що пов'язано як з введенням імпортозамінних потужностей, так і зі слабкою динамікою попиту на полімери стиролу. Показники відвантажень на зовнішні ринки інших ароматичних вуглеводнів значно нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Найбільші країни-експортери ароматичних вуглеводнів в 2018 р.

П-ксилол		О-ксилол		Суміш ізомерів ксилолу		Толуол			
Об'єм світового експорту в 2018 р.									
21,3 млн тонн		1,1 млн тонн		0,59 млн тонн		4,0 млн тонн			
Частка країн в об'ємі світового експорту в 2018 р.									
Південна Корея	35%	Індія	24%	США	64%	США	18%		
Японія	15%	Сінгапур	16%	Південна Корея	6%	Японія	18%		
Індія	12%	РФ	12%	Німеччина	6%	Сінгапур	9%		
Сінгапур	7%	Великобританія	10%	Ізраїль	6%	Південна Корея	9%		
КНР	7%	США	8%	Колумбія	5%	КНР	7%		
Тайланд	5%	Нідерланди	6%	Японія	3%	Тайланд	6%		
Саудівська Аравія	5%	Німеччина	4%	Нідерланди	2%	Німеччина	5%		
РФ	0,8%	Японія	4%	РФ	0,03%	РФ	0,2%		
Інші	14%	Інші	17%	Інші	9%	Інші	27%		
Стирол		Бензол		Фенол		Кумол			
Етилбензол									
Об'єм світового експорту в 2018 р.									
9,94 млн тонн		9,74 млн тонн		2,36 млн тонн		1,54 млн тонн			
Частка країн в об'ємі світового експорту в 2018 р.									
США	19%	Південна Корея	26%	Бельгія	24%	Японія	30%	Бельгія	42%
Нідерланди	18%	Індія	17%	Південна Корея	18%	Нідерланди	27%	США	27%
Саудівська Аравія	12%	Німеччина	8%	США	14%	Сінгапур	26%	Чехія	15%
Південна Корея	8%	Японія	8%	Тайланд	10%	США	7%	Великобританія	13%
Канада	6%	Нідерланди	7%	Саудівська Аравія	9%	Бельгія	4%	Німеччина	1%
Сінгапур	6%	Тайланд	6%	Фінляндія	7%	КНР	3%	Франція	1%
Японія	6%	Великобританія	5%	Нідерланди	5%	РФ	2%	Нідерланди	1%
РФ	1,6%	РФ	0,3%	РФ	0,6%	Південна Корея	0,7%	КНР	0,1%
Інші	23%	Інші	23%	Інші	12%	Інші	1%	Інші	0%

Джерело: розраховано на основі [97].

Ключовими постачальниками ароматичних вуглеводнів на світовий ринок є країни Азії, ЄС і США. Найбільш активно нарощує зовнішні поставки Південна Корея: у період 2014-2018 рр. її частка в світовому експорті ароматичних вуглеводнів виросла в середньому на 5 п.п., а частка параксилол – на 10%. На ринку

бензолу зміцнює свої позиції Індія, частка якої збільшилася з 5% в 2014 р. до 17% в 2018 р.

Ключовим споживачем та імпортером ароматичних вуглеводнів є Китай. Попит зі сторони китайського ринку залишається визначальним фактором зростання обсягів світової торгівлі. Так, частка КНР в структурі світового імпорту параксилолу зросла з 64% в 2014 р. до 71% в 2018 р., бензолу – з 8% в 2014 р. до 27% в 2018 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Найбільші країни-імпортери ароматичних вуглеводнів в 2018 р.

П-ксилол		О-ксилол		Суміш ізомерів ксилолу		Толуол			
Об'єм світового експорту в 2018 р.									
21,3 млн тонн		0,92 млн тонн		0,54 млн тонн		3,15 млн тонн			
Частка країн в об'ємі світового експорту в 2018 р.									
КНР	71%	КНР	28%	Бельгія	29%	Південна Корея	26%		
Тайвань	7%	Німеччина	12%	Канада	24%	Індія	13%		
Мексика	5%	Італія	10%	США	9%	КНР	10%		
Індія	4%	Тайвань	9%	Нідерланди	5%	США	8%		
Індонезія	4%	Бельгія	7%	Малайзія	5%	Нідерланди	6%		
США	2%	Мексика	6%	В'єтнам	5%	Німеччина	4%		
Малайзія	2%	Австрія	4%	ПАР	3%	Індонезія	4%		
Бельгія	1,2%	Індонезія	4%	КНР	2,35%	Тайвань	3,5%		
Інші	5%	Інші	20%	Інші	16%	Інші	25%		
Стирол	Бензол		Фенол		Кумол		Етилбензол		
Об'єм світового експорту в 2018 р.									
9,71 млн тонн		9,4 млн тонн		2,97 млн тонн		1,70 млн тонн			
Частка країн в об'ємі світового експорту в 2018 р.									
КНР	30%	КНР	27%	Нідерланди	17%	Бельгія	41%	Нідерланди	50%
Індія	9%	США	16%	КНР	14%	КНР	33%	КНР	22%
Мексика	8%	Бельгія	9%	Бельгія	14%	Німеччина	7%	Польща	15%
Бельгія	7%	Тайвань	8%	Німеччина	11%	Італія	6%	Франція	7%
США	7%	Нідерланди	7%	Індія	9%	Тайвань	6%	Італія	2%
Німеччина	4%	Саудівська Аравія	6%	Тайвань	7%	США	3%	Бельгія	2%
Франція	4%	Німеччина	4%	Японія	5%	Південна Корея	2%	Чехія	1%
Тайвань	3,1%	РФ	0,1%	Польща	3,20%	Індія	1,6%	Канада	0,6%
Інші	29%	Інші	21%	Інші	21%	Інші	2%	Інші	0,4%

Джерело: розраховано на основі [97].

Таким чином, 2018 рік став багато в чому переломним для світового ринку ароматичних вуглеводнів та хімічної промисловості вцілому: на тлі високої кон'юнктури ринку хімічних продуктів і різке зростання їх рентабельності та виробництва, ряд компаній пішли на перезапуск установок, зупинених в 2014-

2015 роках. У найближчі роки очікується введення нових потужностей, більшість з яких – в Азії. Нові потужності орієнтовані на розширення потужностей по продуктам переробки, однак, судячи з анонсованих введень нових установок в експлуатацію, в 2019 р. можливий тимчасовий дисбаланс на ринку. У перспективі до 2025 р. відбудеться зміна структури світового ринку: різко знизиться імпортозалежність азійського ринку, відбудеться зміна торгових потоків. Так, китайські потужності по виробництву параксилолу до 2025 р., як очікується, виростуть з поточних 14 до 40 млн тонн, що зробить Китай найбільшим продуцентом в світі. Частка КНР у світових потужностях зросте з 24 до 47%. Інвестиції в розширення потужностей кардинально змінять баланс китайського ринку параксилолу: більш ніж 50%-ний дефіцит зміниться профіцитом, що очікувано змінить географію світової торгівлі всієї хімічної промисловості світу. Крім введення нових потужностей на торговельні потоки сильний впливають «торгові війни» і законодавчі ініціативи. Тут знову йдеться в першу чергу про КНР (антидемпінгові мита, зниження ПДВ, введення нових екологічних стандартів в хімічній промисловості тощо) [45].

Згідно з прогнозами Roland Berger, ринок хімічної промисловості до 2035 року подвоїться. Хімічне виробництво зростатиме помітно швидше, ніж глобальний ВВП до 2030 р, потім дещо сповільниться. Великі темпи зростання покажуть 8 секторів хімічної промисловості: базова неорганіка (сірчана кислота, луги тощо) – на 5%; базова органіка (ароматика) – на 5,1%; добрива – на 5%; пестициди – на 5,5%; лаки і фарби – на 5%; полімери – на 5,1%; спеціалізовані полімери – на 5,2%; парфуми – на 5,1%.

Ринки, що розвиваються, як і раніше залишаються «локомотивами» глобального зростання. До 2020 року 53% світових продажів припадатиме на країни, що розвиваються, наявність власної сировини залишиться одним з основних драйверів розвитку галузі [5]. Наприклад, близькосхідні компанії такі як «Sabic» і «OCL», використовуючи наявність власної сировини, збільшують лінійку високотехнологічної продукції. Великі гравці переходять на нові бізнес-моделі, орієнтовані на суміжні послуги.

2.2. Компанія «BASF Group» як провідний виробник товарів хімічної промисловості та гравець ринку

«BASF Group» – найбільший в Німеччині і в світі хімічний концерн. Штаб-квартира – в місті Людвігсхафен в федеративній землі Рейнланд-Пфальц на південному заході Німеччини. Шлях цього багатогалузевого концерну почався в 1865 році Фрідріх Енгельгорн заснував акціонерне товариство «Баденська аніліново-содова фабрика». І більш ніж за сто п'ятдесят років існування фабрика не тільки не підвела свого засновника, а й дала життя багатьом новим напрямкам виробництва, зокрема в 1934 році була розроблена вперше двошарова звукова стрічка, що поклала початок цілому технічному напрямку [67].

«Хімія заради життя» – ключовий лейтмотив роботи «BASF Group». Банальне прагнення, що рідко зустрічається в бізнесі на практиці, зробити суспільство кращим – принесло приголомшливі результати, враховуючи також підприємницькі здібності та цілеспрямованість керівництва компанії. Результати говорять самі за себе: беззастережне лідерство в хімічній галузі, оборот в 76,2 млрд дол. США за 2018 рік та 115 тисяч співробітників по всьому світу. У місії компанії прописана націленість на те, щоб створювати майбутнє разом зі своїми клієнтами і партнерами «тут і зараз». Більше третини інвестицій в наукові дослідження (понад 250 млн євро за останні два роки) були витрачені на розробки по підвищенню енергетичної ефективності, захисту клімату, збереження ресурсів та створення відновлюваної сировини. Сотні мільйонів виділяються на нано- та біотехнологічні розробки. Нові текстильні і теплоізоляційні матеріали, продукти для автомобілебудування, збагачені вітамінами корми для тварин, рослини, стійкі до стресу і негативного впливу навколишнього середовища – це далеко не повний перелік того, над чим працюють фахівці в лабораторіях німецького концерну.

Варто відзначити, що на дослідження інноваційних технологій в «BASF Group» завжди витрачали значні кошти. Таким прикладом є інвестиція пов'язана з промисловим синтезом фарби індиго в кінці дев'ятнадцятого століття, коли

компанія вклала 18 млн золотих марок, що тоді перевищувало її власний капітал. У той час подібні дії розцінювалися не інакше як фінансові авантюри – втім, засновник майбутнього гіганта хімічної промисловості і тодішній керівник компанії Фрідріх Енгельхорн, прославився саме своїм талантом отримувати вигоду від авантюри.

Першими споживачами продукції «BASF Group» стали текстильні підприємства: синтетичні барвники компанії були дешевшими, яскравішими і простішими у використанні, ніж органічні. Весь прибуток витрачався на нарощування потужностей і диверсифікацію сегменту неорганічної хімії, в тому числі виробництво фармакологічних препаратів. Компанія стрімко набирала оборотів в галузі і до нового століття ввійшла в число провідних виробників хімікатів в країні.

На початку двадцятого століття компанія «BASF Group» стала «найбільшим роботодавцем»: в 1910 році на коропрацію працювало понад вісім тисяч людей, а до 1926 року чисельність персоналу досягла 42 тисяч. Виробничі площі в Людвігсхафені займали понад одинадцять квадратних кілометрів. Власних коштів для створення подібної інфраструктури у компанії поки не вистачало. Частина відкритих виробничих площ, медичних пунктів та санаторіїв, фінансував негласний картель, що включає «BASF Group» і хіміко-фармацевтичну компанію «Bayer AG». Ще один картель утворився навколо їх конкурента «Hoechst». Угоди стосувалися ціноутворення, поділу сфер впливу, обсягів вироблення товарів і навіть розподілу прибутку.

Перша світова війна стала для німецьких промисловців приводом заявити про себе уряду. Обидва картелі брали участь у виготовленні необхідного для армії обмундирування, а також модифікували хімічну формулу барвників для виробництва іприту і боеприпасів. Компанія «BASF Group» використовувала воєнний час для економічної диверсії проти американських конкурентів: до вторгнення військ в Німеччину вона продавала в США анілін за демпінговими цінами, підриваючи локальних виробників. Ще один не зовсім легальний спосіб впливу полягав в тому, що якщо покупцеві потрібний ексклюзивний товар компанії

«BASF Group», то його змушували купувати цілу продуктову лінію. Після завершення війни уряд країни врахував необхідність, можливості, перспективи хімічної промисловості та надав картелів десятирічну податкову відстрочку і повністю профінансував закупівлю сировини.

У перерві між світовими війнами компанія займалася дослідженням азоту і розвитком технології Габера-Боша, яка дозволила синтезувати аміак. Азотні добрива на основі цієї технології надали неоціненну допомогу у відновленні сільського господарства напівзруйнованої і голодуючої країни. Кількома роками пізніше «BASF Group» інвестувала в розробку різних видів палива, синтетичного каучуку, лакофарбових покриттів: через стрімкий розвиток автомобілебудівної галузі ці допоміжні матеріали мали колосальний попит. Вже в 1920-х роках компанія передбачала обмеженість нафтових ресурсів і зайнялася процесом гідрогенізації вугілля. В цей же період була придумана і розроблена магнітна стрічка, а незабаром на виставці в Берліні представили перший в світі магнітофон.

У 1925 році керівники шести найбільших компаній в хімічній промисловості прийняли рішення про глобальне об'єднання. Замість того, щоб витратити гроші на дублювання продуктових ліній і ведення дрібних роздрібних операцій, єдиний концерн міг залучити інвестиції для всебічного розвитку і стати одним з найвпливовіших підприємств Німеччини. Сотні виробників, включаючи «Bayer AG» та «Hoechst», приєдналися до «BASF Group». Нова корпорація стала називатися I.G. Farben; наступні 26 років «BASF Group» значилася її головним операційним підрозділом. На цей час штаб-квартира компанії переїхала до Франкфурту.

Конгломерат «I.G. Farben» став не тільки найбільшим економічним об'єднанням німецьких концернів, він мав і величезний політичний вплив. Завдяки особистій дружбі керівників з Адольфом Гітлером і постійній фінансовій підтримці партії націонал-соціалістів концерн отримав привілеї на ведення зовнішньоторговельних операцій. За рахунок зв'язків з американськими корпораціями, зокрема банком «JPMorgan» та автомобільним концерном «General Motors», в країну протягом 1930-х років лилися рекордні інвестиції. На піку свого розквіту корпорація контролювала 379 німецьких і 400 іноземних компаній.

Негативним явищем стало те, що концерн опинився добровільним заручником нацистського режиму. Практично всі його потужності переорієнтували на виробництво військової техніки та промислової продукції, потрібної для підготовки країни до чергової війни. Хіміки і інженери працювали над виготовленням пестицидів і вибухових речовин, в цехах почали виробництво сумнозвісного газу «Циклон Б», який пізніше застосовували в концтаборах. На той момент корпорація забезпечувала близько 90% притоку іноземної валюти та більше 80% військової продукції в Німеччині.

Під час війни половина заводів і фабрик «BASF Group» в Людвігсхафені і Оппі була знищена або сильно пошкоджена бомбардуванням. Після повалення Третього рейху союзники управляли конгломератом аж до 1952 року, коли його розділили на 12 незалежних частин «з метою миру і демократії». Компанія «BASF Group» знову реорганізувалася в самостійне підприємство з мізерним капіталом: після війни частину її активів продали за ціною нижче долара, частину просто ліквідували [69].

Післявоєнний час дав різкий поштовх розвитку компанії «BASF Group». У Західній Німеччині не було грошей для імпорту хімікатів, тому країна відчувала гостру потребу в створенні внутрішнього ринку. Через якісь п'ять років після набуття самостійності «BASF Group» продавала продукти на основі амонію і азоту в тому ж обсязі, що і під час світової війни. Хоча конкуренти «Bayer AG» і «Hoechst», також отримали незалежність у 1952-му році, рухалися ще більш високими темпами. Їх виробництва відрізнялися більш глибокою спеціалізацією, в той час як продукція «BASF Group», що включала добрива, пластмаси та інші синтетичні продукти, стикалася зі значною конкуренцією. Втім, незважаючи на очевидні складнощі, компанія зуміла протягом десяти років збільшити капітал з 81 до 200 млн марок, а персонал – з 800 осіб до 45 тисяч осіб. Більшість патентів, втрачених в 1952 році, також вдалося відновити.

«Епоха відродження» виявилася прямо пов'язаною з виробництвом пластмас. У 1960-х в лабораторіях «BASF Group» створювалися нові матеріали – стиропор, нейлон, поліетилен, полістирол. Купівля нафтогазової компанії «Wintershall», що

контролювала значну частку німецького ринку вуглекислого калію і природного газу, автоматично перемістила «BASF Group» на друге місце серед найбільших хімічних компаній країни. Колишній союзник «Bayer AG» тепер залишився позаду, а в лідерах значився давній суперник «Hoechst». Черговий приплив інвестицій дозволив відкрити завод пластмас в Антверпені, обладнаний сучасними лініями виробництва. Незабаром «BASF Group» стає світовим лідером з постачання пластмас, забезпечуючи 10% потреби планети в синтетичних волокнах. Активно розвивалося і нафтохімічне виробництво.

У 1970-х зростання компанії сповільнилося: перевиробництво синтетичних волокон змушувало ціни триматися на низькому рівні, в той час як сировина – головним чином нафта – постійно дорожчала. Посилювалася конкуренція, в тому числі, з боку американських виробників. У цих умовах керівництво «BASF Group» вирішило трансформувати портфель компанії, зробивши акцент на перспективному виробництві магнітної стрічки і відеокасет (настав час розквіту рок-н-ролу і домашнього відео), а також на формуванні власної сировинної бази. Розвиток бізнесу перенесли на зовнішні ринки: почалася експансія в США, де завдяки серії придбань місцевих виробників «BASF Group» швидко домоглася стійких позицій. Протягом наступних двадцяти років транснаціональна компанія об'єднувала активи в Європі, Америці та Південно-Східної Азії. До 1989 року її оборот досяг 46 млрд німецьких марок, а прибуток після оподаткування – 20,2 млрд німецьких марок.

Втім, перевершити цей рівень компанія змогла тільки через шість років: початок 1990-х ознаменувався черговою спадом з масою на те причин. По-перше, серйозна рецесія в економіці Німеччини, викликана об'єднанням країни. По-друге, європейська реформа охорони здоров'я, яка викликала появу непатентованих ліків і значне падіння продажів препаратів «BASF Group». По-третє, сільськогосподарська реформа, відповідно до якої скоротилася кількість фермерських угідь, і зменшилася норма хімікатів, що на них використовувалися. Проте деякі негативні чинники компанії вдалося повернути на свою користь. Так, наприклад, після падіння Берлінської стіни вона за безцінь купила найбільшого хімічного виробника колишньої Східної Німеччини «Synthesewerk Schwarzheide», щоправда, на

модернізацію і розширення його потужностей було витрачено 1,4 млрд марок.

Тодішній голова правління компанії Юрген Штрубе швидко відреагував на кризові явища, в екстреному порядку ввівши програму значної економії. За п'ять років (1989-1994 рр.) ряд неприбуткових заводів компанії закрилося, а чисельність працівників зменшилась на 22%, зупинившись на рівні в 106 тисяч осіб. Малоприбуткові та неконкурентоспроможні напрями бізнесу, такі як видобуток вугілля, скоротили або ліквідували. Ще однією ініціативою Ю. Штрубе став перехід компанії на нециклічні види бізнесу, щоб знизити чутливість портфелю бізнесу до періодичних спадів в хімічній галузі. У 1990-му дочірня організація «Wintershall» уклала угоду з ПАО «Газпром» на постачання природного газу в Німеччину, кинувши тим самим виклик монополісту національного ринку «E.ON Ruhrgas AG». Угода стала найбільшим проектом в історії компанії, з інвестиціями понад 4,5 млрд марок протягом наступного десятиліття. При цьому «BASF Group» вдалося серйозно потіснити «E.ON Ruhrgas AG», зайнявши 10% частки ринку в перший рік і піднявши її ще на 5% до кінця століття.

Розширювалася світова присутність: компанія активно входила на ринки Японії, РФ, Малайзії, Південної Кореї, Індії. Окремо в цьому списку стоїть КНР, який, внаслідок грандіозних темпів зростання, був предметом загостреної уваги хімічного гіганта. Перший завод з виробництва ненасичених полієфірних смол відкрився в 1992 році в Нанкіні. Через три роки компанія вклала вже 600 млн марок в ряд спільних з китайцями підприємств, включаючи виробництво пігментних і текстильних барвників, полістиролу, вітамінів. Ще через рік в Нанкіні відкрилося нафтохімічне підприємство вартістю 4 млрд дол. США, яке привернуло до КНР найбільші інвестиції, що коли-небудь були зроблені хімічною компанією.

З середини 1990-х років «BASF Group» розвиває сектор охорони здоров'я, харчування та агрокультури, відкривши найбільший дослідницький центр біотехнологій та генної інженерії в Массачусетсі, що контролював дослідження в Німеччині, Швеції, США, Канаді. Відтепер в цей сектор входять фармацевтичні продукти, включаючи вітаміни, засоби для захисту рослин, добрива. Проблеми, над якими працюють вчені, включають розробку ліків проти раку і імунних

захворювань, а також нешкідливих для людини пестицидів. Інвестиції в цю галузь супроводжуються придбаннями ряду великих профільних організацій США, Європи і Японії [69].

До 1997 року компанія «BASF Group» працювала в п'яти основних секторах: виробництво пластмас і синтетичних волокон, барвники та оздоблювальні продукти, здоров'я і харчування, хімікати, нафта і газ. У наступному році на поглиблення кожного напрямку бізнесу і розвиток його на світовому рівні було витрачено понад 13 млрд дол. США. Особливою статтею інвестицій була раціоналізація управлінської та організаційної структури: в одній тільки Європі конгломерат включав понад 100 окремих компаній, від ступеня інтеграції яких залежала ефективність роботи всього концерну. Одним з найбільш значних вкладень на даному етапі стало будівництво гігантської парової крекінгової установки в місті Порт-Артур (штат Техас, США). Подібні установки, тільки набагато менших розмірів, вже працювали в Людвігсхафені і Антверпені. В такій установці, під впливом температури в 800 градусів Цельсія, сира нафта утворює етилен і пропілен, які потім використовуються у виробництві пластику, захисних покриттів, розчинників, вітамінів та інших продуктів. У 1999 році «BASF Group» поклала початок співпраці з найбільшою нафтогазовою компанією «Royal Dutch Shell». Її підсумком стало будівництво заводу з виробництва поліолефіну – полімеру, який застосовується для виготовлення особливої термоусадочної плівки для зберігання харчових продуктів. Спільно з європейськими компаніями «Montell», «Elenac» і «Targor» корпорація «BASF Group» почала виробництво поліетилену і поліпропілену.

Завдяки всім цим заходам, у 2000 році концерн домігся рекордних продажів і вперше потрапив до списку журналу Fortune «Компанії, якими захоплюються» (пізніше він знову потрапляв до цього переліку). Того ж літа «BASF Group» виводить свої цінні папери на Нью-Йоркську фондову біржу. Виступаючи на щорічних зборах акціонерів, голова ради директорів компанії Юрген Штрубе заявив, що цей успіх пов'язаний насамперед зі стратегією безперервних змін компанії, світовою експансією і духом інновацій. Особливо він наголосив на значенні нової концепції, так званого «вербунда» (від німецького «verbund» – комплекс) –

інтегрованої системи виробництва, за допомогою якої компанія «BASF Group» виходить на менш охоплені ринки. Економічна ефективність в нових регіонах підвищується за рахунок синергетичного потенціалу комплексного виробництва. Подальший розвиток компанії «BASF Group», за словами Ю. Штрубе, буде тісно пов'язаний з глобалізацією ринків і застосуванням інтернет-технологій.

З початком нового тисячоліття з'явилася підвищена увага до ІТ-сектору. Так, до 2001 року інформаційні відділи різних дочірніх підприємств і підрозділів компанії «BASF Group» були консолідовані, хоча і досить ефективно справлялися з роботою на місцях. Однак в новому столітті концерн вирішив зробити свої технічні напрацювання і інформаційні послуги доступними для інших організацій, адже матеріальна і трудова бази для цього вже існували. З такою метою в квітні 2001 року була створена дочірня компанія «BASF IT Services» – філія, яка повністю належить головній організації. Підрозділ об'єднав всю європейську інформаційну інфраструктуру компанії і технічних фахівців у цій галузі. Висока концентрація знань і досвіду дозволила «BASF Group» швидко стати одним з найавторитетніших провайдерів ІТ-послуг на ринку Європи.

Сьогодні в цьому підрозділі працює понад 2300 спеціалістів, які здійснюють підтримку мережі, що об'єднує близько двох тисяч серверів і 60 тисяч користувачів в 280 відділеннях по всій Європі. В останні роки даний напрям почав розвиватися і в Північній Америці. Розробка і стандартизація інформаційних технологій проводиться як для нових, зовнішніх клієнтів, так і для потреб самої компанії «BASF Group». Пропозиції стосуються готових продуктів і індивідуальних рішень. Основні продукти «BASF IT Services» включають інноваційні рішення та прикладні програми в галузі електронної комерції, ERP-систем і систем управління людськими ресурсами, офісної технічної підтримки, консалтингу, систем зберігання та захисту даних. Їх розробка здійснюється за підтримки стратегічних партнерів «SAP» і «Hewlett Packard». У 2018 році «BASF IT Services» заробила близько 370 млн євро, причому 21% продажів припали на клієнтів, що не входять в групу компаній BASF.

Починаючи з 2001 року компанія «BASF Group» вийшла на перспективний ринок електронної комерції, відкривши власний торговий портал хімікатів

«WorldAccount» на одинадцяти мовах світу і здійснюючи збут через відкриті електронні ринки і майданчики – наприклад Omnexus і Elemica. За словами Герберта Фіша, керівника підрозділу «E-Solutions» компанії «BASF Group», електронний бізнес сьогодні є не просто технічною обробкою угод: «Ми більше не називаємо торгові угоди через Інтернет електронною комерцією, для нас це електронні рішення. Вони дають хорошу можливість для підвищення ефективності процесів і зміцнення взаємодії з клієнтами і постачальниками завдяки рішенням, розробленим з урахуванням їх вимог». Ще одним аргументом на користь електронного бізнесу Фіш називає вивільнення кадрових ресурсів для особистої взаємодії з клієнтами та розробки майбутніх продуктів [69].

Що стосується організації внутрішнього інформаційного простору, то компанія «BASF Group» виділяє чотири традиційних напрями роботи: підтримка прикладних програм, підтримка клієнтів, адміністрування і контроль, а також підтримка інфраструктури. Велика увага приділяється навчанню технічних фахівців, в тому числі проведення імітаційних бізнес-ігор. Перша така гра «Танго» була проведена ще в 2000 році. «Айтішники» не тільки розширюють сферу своєї компетенції, отримуючи теоретичні знання в сфері економіки, а й на практиці вчаться оцінювати ефективність різних процесів, планувати, працювати в команді, аналізувати ринок. У компанії прагнуть максимально розширити функціональність ІТ-фахівців, щоб вирішувати поточні питання без залучення інших відділів.

Після 2008 року компанія «BASF Group» представила нову модель інформаційних рішень, що отримала назву «життєвий цикл інформаційної технології». Здійснюючи єдиним комплексом всі операції, пов'язані з вирішенням проблеми замовника, від консультування і планування до розробки, впровадження та контролю, провайдер тепер може діяти більш швидко і ефективно. Крім того, підрозділ «BASF IT Services» постійно втілює в життя низку пріоритетних проектів безпосередньо впливаючи на головний концерн. Так, наприклад, завершився довгостроковий проект RACE, завдяки якому були скоординовані всі продукти SAP, що впроваджувалися в різний час у відділеннях компанії. Іншим успішним проектом стала інтеграція підрозділу будівельних хімікатів, утвореного після придбання

компанії «Degussa». Предметом особливої уваги в «BASF IT Services» є технічна реалізація інтранет-порталу BASF.net. Періодично корпоративний сайт отримує нагороди консалтингової компанії Nielsen Norman за кращий дизайн та інтерактивні можливості. Портал дає співробітникам доступ до стрічки новин компанії, списку вакансій і штатних змін, дозволяє здійснювати пошук по регіонах і підрозділам. Він також надає можливість персонального редагування дизайну під індивідуальні запити користувача. Кожен день інтранет-порталом користується близько 47 тисяч працівників BASF.

Широка програма реструктуризації охопила не тільки сферу інформаційних технологій, але і всі напрями діяльності компанії. Передбачаючи чергову циклічну рецесію галузі, керівництво «BASF Group» впровадило систему зниження витрат. Метою даної програми стало скорочення щорічних витрат на 1 млрд євро. Реструктуризація торкнулася головним чином ключового виробничого комплексу компанії в Людвігсхафені, який об'єднує 250 хімічних заводів і сотні лабораторій. Разом з тим компанія продовжила нарощувати присутність в країнах Азії, запустивши будівництво заводів в КНР, Сінгапурі та Малайзії. Також було відкрито високоефективний завод з виробництва суперабсорбентів в Бельгії.

Пильна увага нового директора «BASF Group» Юргена Хамбрехта до доходів і чистого прибутку дозволила компанії отримати значні інвестиції протягом перших двох років правління. Загальна сума капітальних витрат знизилася, проте це дозволило направити кошти на найбільш прибуткові галузі. Незважаючи на режим економії, збільшилися інвестиції в сферу наукових досліджень і розробок, особливо в сферу нанотехнологій, управління енергією і біотехнології. На думку Юргена Хамбрехта, 90% всіх промислових інновацій засновані на наукових досягненнях хімічної індустрії. Затверджена нова стратегічна програма компанії «BASF Group» приносила результати – відкрився найбільший завод по концепції «вербунд» в китайському Нанкіні; запущений газопровід Nord Stream, який з'єднав Північну Європу і РФ; почав функціонувати сервісний центр в Малайзії, що забезпечує підтримку клієнтів п'ятнадцяти країн Азіатського регіону. Тенденція глобального зростання зберігається вже понад 15 років, незважаючи на глобальну фінансову

кризу та різкі коливання головної сировини хімічної промисловості – нафти [68].

За допомогою організаційної перебудови 2018-2019 років компанія «BASF Group» створила умови для більшої близькості до клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та прибуткового зростання. Компанія займається раціоналізацією своєї адміністративної діяльності, підвищенням ролі служб і регіонів, спрощенням процедур і процесів. В результаті цього компанія очікує економії в розмірі 300 млн євро в рамках триваючої програми підвищення кваліфікації, яка, як очікується, буде щорічно приносити дохід у розмірі 2 млрд євро починаючи з кінця 2021 року.

В ході реалізації стратегії компанію «BASF Group» очікує скорочення в цілому близько 6000 позицій по всьому світу до кінця 2021 року. Це скорочення обумовлене організаційним спрощенням і підвищенням ефективності в сфері адміністративного управління і обслуговування, а також в оперативних відділах. Крім того, в зв'язку з оголошеними змінами в портфелі бізнесу проводиться оптимізація центральних структур. «BASF Group» буде продовжувати потребувати додаткових співробітників в таких напрямках, як виробництво або діджиталізація, в залежності від майбутніх темпів зростання.

«Ми створимо нову організацію з чітким акцентом на посилення синергії, скорочення інтерфейсів, забезпечення гнучкості і креативності», – сказав Мартін Брудермюллер, нинішній голова Ради виконавчих директорів «BASF Group». «Ми хочемо, щоб наші клієнти випробували новий BASF. Щоб досягти цього, ми повинні жити в новому BASF. Тому ми будемо продовжувати розвивати нашу організацію, з тим щоб вона працювала більш ефективно і результативно. Таким чином, ми забезпечимо успіх наших клієнтів, зміцнимо нашу конкурентоспроможність і будемо рости прибутковою компанією» [70].

Орієнтовані на клієнта операційні підрозділи, сервісні підрозділи і регіони, а також ошадливий Корпоративний центр є конкурентними перевагами нової організації діяльності компанії «BASF Group». Корпоративний центр буде складатися з близько тисячі співробітників і буде допомагати Раді виконавчих директорів «BASF Group» в управлінні компанією в цілому. Це включає в себе

основні обов'язки, зокрема в сфері стратегії, фінансів, права, людських ресурсів і комунікації.

Крім того, понад 29 тисяч працівників будуть працювати в крос-функціональних сервісних підрозділах [92]. «Global Engineering Services» і «Global Digital Services» в майбутньому будуть пропонувати свої послуги або для окремих сайтів, або глобально для бізнес-одиниць групи «BASF Group», «глобальні закупівлі» зроблять цей процес ще більш ефективним. «Global Business Services» буде знову створена і сформує всесвітню мережу з приблизно 8 тисяч співробітників, які будуть надавати комплексні послуги – підтримку діловим підрозділам в таких напрямках, як фінанси, людські ресурси, зв'язок і логістика.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності «BASF Group»

Станом на 1 січня 2019 року компанія «BASF Group» має дванадцять підрозділів, згрупованих в шість сегментів. Нова сегментна структура компанії дозволить більш диференційовано управляти бізнесом відповідно до його ринкової специфіки і конкурентного середовища. Це підвищить прозорість щодо результатів сегментів і підрозділів і підкреслить важливість «вербунд» і ланцюжка створення вартості для успіху бізнесу. «BASF Group» прагне чітко позиціонувати бізнес проти відповідних конкурентів і створити високоефективну організацію, яка дозволить компанії бути успішною у все більш конкурентному ринковому середовищі.

1. Хімікати (нафтохімія і проміжні продукти). Сегмент хімічних речовин залишиться наріжним каменем структури «вербунд». Вона постачає інші сегменти основними хімічними речовинами і проміжними продуктами, сприяючи росту ключових ланцюжків доданої вартості. Компанію «BASF Group» прагне підвищити конкурентоспроможність за рахунок технологічного лідерства і операційних переваг.

2. Функціональні матеріали і рішення (експлуатаційні матеріали і

мономери). Портфоліо сегменту включає в себе передові матеріали та їх похідних. Вони складаються з ізоціанатів і поліамідів, а також неорганічних основних продуктів і спеціальних матеріалів для пластмас і галузей переробки пластмас. Компанія «BASF Group» прагне зростати за рахунок диференціації за допомогою спеціальних технологічних знань, галузевих ноу-хау і близькості до клієнтів, щоб максимізувати цінність в ланцюжках створення вартості ізоціаната і поліаміду.

3. Спеціальні продукти (дисперсії, пігменти і хімікати). Сегмент спеціальних рішень розробляє і продає інгредієнти, добавки для промислового застосування, такі як полімерні дисперсії, пігменти, смоли, електронні матеріали, антиоксиданти і домішки. Компанія прагне стимулювати зростання в ключових галузях промисловості, таких як автомобілебудування, пластмаси або електроніка, і розширити наші позиції в сфері підвищення вартості інгредієнтів і рішень, використовуючи всебічний галузевий досвід і прикладні ноу-хау.

4. Поверхневі технології (каталізатори, покриття і будівельна хімія). Сегмент поверхневих технологій включає в себе підприємства, які пропонують хімічні рішення для поверхонь – засоби захисту від корозії, каталізатори і акумуляторні матеріали для автомобільної та хімічної промисловості. Мета полягає в тому, щоб стимулювати зростання, використовуючи портфель технологій і ноу-хау, а також вивести «BASF Group» на першу позицію серед інноваційних постачальників акумуляторних матеріалів.

5. Харчування і догляд (хімікати в сфері харчування та здоров'я). У сегменті харчування та догляду за здоров'ям компанія «BASF Group» прагне розширити позиції в якості провідного постачальника продуктів харчування та догляду для споживчих товарів в сфері харчування, домашнього та особистого догляду. Даний сегмент включає виробників продуктів харчування і кормів, а також фармацевтичну, косметичну, миючу і очищувальну промисловість. Компанія «BASF Group» прагне розширювати портфель продуктів і технологій – задля стимулювання зростання, зосередившись на ринках, що розвиваються, нових бізнес-моделях і тенденціях сталого розвитку на споживчих ринках, підтримуваних цільовими придбаннями.

б. Рішення для сільського господарства. Сегмент сільськогосподарських рішень спрямований на подальше зміцнення позицій компанії «BASF Group» на ринку в якості інтегрованого постачальника засобів захисту рослин і насіння. У його портфоліо входять фунгіциди, гербіциди, інсектициди та біологічні засоби захисту рослин, а також насіння і засоби для обробки насіння. «BASF Group» також пропонує фермерам цифрові рішення в поєднанні з практичними порадами. Основну увагу компанія приділяє інноваційному росту, цільовому розширенню портфеля, а також використанню синергетичного ефекту від придбаного бізнесу [79].

12 підрозділів компанії «BASF Group» несуть оперативну відповідальність і тому організовані відповідно до галузей або продуктів. Вони керують 54 глобальними та регіональними бізнес-одинацями і розробляють стратегії для 86 стратегічних бізнес-одинаць. Регіональні підрозділи компанії «BASF Group» відповідають за оптимізацію місцевої інфраструктури та сприяють використанню ринкового потенціалу. Сім функціональних підрозділів і вісім корпоративних – підтримують ділову активність групи компаній «BASF Group». Функціональні і корпоративні підрозділи надають послуги в таких сферах, як фінанси, людські ресурси, інженерна справа і управління об'єктами, охорона навколишнього середовища, охорона здоров'я і безпека, відносини з інвесторами і зв'язок. Наявність глобальних дослідницьких підрозділів гарантує інноваційний потенціал і конкурентоспроможність компанія «BASF Group».

У 2018 році «BASF Group» підвищив ціни на продукцію у всіх сегментах і підрозділах. Обсяги, в порівнянні з попереднім роком, зросли незначно. Більш високі обсяги в сегментах «Функціональні матеріали і рішення» і «Рішення для сільського господарства» були частково компенсовані зниженням аналогічного показника в сегментах «Спеціальні продукти» та «Хімікати». Основною причиною зниження обсягів у сегменті «Спеціальні продукти» є збій на заводі з виробництва цитраля у Людвігсхафені. Виробництво було відновлено лише в другому кварталі. Також, зниження рівня води у річці Рейн негативно позначилося на зниженні обсягів продажів у сегменті «Хімікати». Валютні ефекти скоротилися на 4%. У той же час, портфельні ефекти зросли на 1%.

Скорочення прибутку у сегменті «Спеціальні матеріали і рішення», «Рішення для сільського господарства» і «Спеціальні продукти» також сприяли зниженню показника ЕВІТ до вирахування спеціальних статей. У сегменті «Рішення для сільського господарства» негативні валютні ефекти призвели до зниження прибутку. Крім того, цьому сприяли і результати роботи бізнес-підрозділу, придбаного в серпні 2018 р. у «Bayer AG». Цей період був невдалим у зв'язку з сезонністю бізнесу з виробництва насіння, який приносить дохід в основному в першому півріччі. Також концерн зазнав витрат на інтеграцію придбаних активів.

Крім того, більшу частину третього і четвертого кварталів виробничий майданчик у Людвігсхафені не міг прийняти поставку сировини з водного транспорту через зниження рівня води у річці Рейн. Це сприяло зниженню прибутку приблизно на 250 млн євро.

В цілому, 2018 рік можна охарактеризувати як досить складний період для світової економіки, що також ускладнювався геополітичними подіями і торговими конфліктами. У другому півріччі компанія «BASF Group» відчула уповільнення економіки на ключових ринках. Особливо яскраво це було виражено в автомобільній промисловості, яка є найбільшим клієнтським сектором для концерну. Зокрема, помітно знизився попит з боку китайських замовників. Цьому сприяв торговельний конфлікт між США і Китаєм. Ситуація в світі стала більш нестабільною. У зв'язку з цим багато учасників ринку стали обережніші [77].

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «BASF Group» здійснимо на основі даних фінансових звітів за 2017-2018 роки (додатки А-Д).

Розрахунок динаміки структури активів «BASF Group» за 2017-2018 роки (табл. 2.4) показав, що загальний обсяг активів компанії в 2018 році збільшився на 7788 млн євро. На 11453 млн євро збільшився обсяг оборотних активів компанії та на 4288 млн євро зменшився розмір необоротних активів. Практично за всіма елементами активів компанії мало місце скорочення обсягу, виключенням були лише нематеріальні активи та запаси. Слід зазначити, що зростання загальних активів компанії можливо пояснити збільшенням суми оборотних активів (на 18%) на фоні менш значного скорочення необоротних (на 9%). Скорочення показника

наявності грошових коштів та їх еквівалентів з 6495 млн євро в 2017 році до 2300 млн євро в 2019 році (на 65%) свідчить про зростання ефективності використання вільних активів в діяльності компанії.

**Таблиця 2.4 – Структура та динаміка активів
компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р., млн євро	2018 р., млн євро	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1. Необоротні активи усього, в т. ч.	47623	43335	-4288	0,91
1.1. Нематеріальні активи	13594	16780	3186	1,23
1.2. Основні засоби	25258	20780	-4478	0,82
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції	4715	2203	-2512	0,47
1.4. Інші необоротні активи	606	570	-36	0,94
2. Оборотні активи усього, у т. ч.:	31768	43221	11453	1,36
2.1. Запаси	10303	12166	1863	1,18
2.2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10801	10665	-136	0,99
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	6495	2300	-4195	0,35
3. Витрати майбутніх періодів	3494	3139	-355	0,90
4. Вартість активів	78768	86556	7788	1,10

Джерело: розраховано на основі [81].

Довгострокові фінансові інвестиції зазнали скорочення, адже саме в цей період компанія «BASF Group» і компанія «Henkel Group» уклали угоду, відповідно до якої «BASF Group» придбала західноєвропейський бізнес «Henkel Group» із випуску матеріалів для укладання підлогових покриттів, керамічної плитки та гідроізоляції, для того щоб розширити свій портфель пропозицій у сегменті будівельної хімії. Угода охопила асортимент матеріалів для укладання підлогових покриттів, що поставляються компанією «Henkel Group» на ринок під брендом Thomsit, а також права на товарний знак Thomsit по всьому світу. Угода поширилась і на будівельні матеріали (підлогові покриття, плитка, гідроізоляція), вироблені «Henkel Group» у Західній Європі та реалізовані або через спеціалізованих ритейлерів, або під брендом Ceresit. «Основними ринками збуту цієї продукції є Німеччина і країни Бенілюксу. Сукупна планова прибутковість бізнесу, який придбала «BASF Group» становить кілька десятків мільйонів євро; компанія інтегрувала його до складу Групи PCI – дочірньої структури «BASF Group», що є частиною дивізіону «Хімікати». На німецькому ринку Група PCI займає провідні

позиції в сегменті мастик для керамічних плиток.

Умови транзакції передбачили оренду промислового майданчика «Henkel Group» у м. Унна (Німеччина), на якому здійснюється виробництво вищевказаних продуктів. «BASF Group» залишиться оператором цього майданчика протягом 2-3 років, після чого випуск продукції буде продовжений на підприємствах PCI, насамперед на фабриці в м. Хамм (неподалік від м. Унна).

Результати аналізу структури та динаміки власного капіталу «BASF Group» характеризують фінансову стабільність і є однією з найважливіших характеристик фінансового стану компанії. Це пов'язано зі ступенем залежності від кредиторів і інвесторів і характеризує співвідношення власних і залучених коштів. Власний капітал – це власні джерела, які без визначення строку повернення внесені засновниками або залишені ними в компанії з уже оподаткованого прибутку. Власний капітал «BASF Group» в 2018 році збільшився на загальну суму 1353 млн євро, тобто на 4% порівняно з попереднім роком (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та динаміка власного капіталу компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.

Найменування показника	2017 р., млн євро	2018 р., млн євро	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1. Статутний капітал	1175	1175	0	1,00
2. Інший додатковий капітал	919	1055	136	1,15
3. Резервний капітал	3117	3118	1	1,00
4. Нерозподілений прибуток	34826	36699	1873	1,05
5. Інший капітал	5282	5939	657	1,12
6. Власний капітал, усього	34756	36109	1353	1,04

Джерело: розраховано на основі [81].

Проте слід звернути увагу на два важливі моменти: по-перше, резервний капітал зріс лише на 1 млн євро; по-друге, на 1873 млн євро збільшився обсяг нерозподіленого прибутку. Сталість обсягів резервного капіталу свідчить про фінансову стабільність компанії, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень його платоспроможності та вказує на відсутність імовірності банкрутства. До резервного капіталу належать усі складові капіталу, призначені для покриття можливих у майбутньому непередбачених збитків і втрат. Нерозподілений прибуток – це частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні компанії

після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, для формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби. Зростання обсягу нерозподіленого прибутку свідчить про те, що «BASF Group» накопичує ресурси для фінансування власної інноваційної діяльності.

Крім зазначеного, слід відмітити, що в 2017-2018 роках загальні зобов'язання компанії «BASF Group» збільшилися на 6435 млн євро, що оцінюється негативно (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6 – Структура та динаміка зобов'язань
компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р., млн євро	2018 р., млн євро	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1. Довгострокові зобов'язання	29132	27118	-2014	0,93
2. Поточні зобов'язання	14880	23329	8449	1,57
3. Усього зобов'язань	44012	50447	6435	1,15

Джерело: розраховано на основі [81].

Довгострокові зобов'язання – це розрахунки, які не виникають у процесі операційного циклу компанії (придбання сировини, виробництво і реалізація продукції), і термін погашення яких припадає на період після 12-ти місяців від дати балансу. У 2018 р. довгострокові зобов'язання становили 29132 млн євро, а в 2019 р. – 27118 млн євро. Зменшення довгострокових зобов'язань компанії «BASF Group» пов'язане зі скороченням обсягів довгострокових фінансових зобов'язань на 2014 млн євро за період 2017-2018 років.

Поточні зобов'язання – зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу компанії або повинні бути погашені протягом 12 місяців, починаючи з дати балансу. Ці зобов'язання склали 14880 млн євро в 2017 р. та 23329 млн євро в 2018 р. Поточні зобов'язання «BASF Group» зросли на 57%, що свідчить про погіршення розрахункової дисципліни компанії.

Активи підприємства – це майно в його матеріальній і нематеріальній формах, придбане компанією за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку. Вартість активів компанії «BASF Group» в 2017 р. склала 78768 млн євро, а в 2018 р. – 86556 млн євро (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7 – Доходність активів
компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р., млн євро	2018 р., млн євро	Абсолютне зростання	2018 р. до 2017 р.
1. Вартість активів підприємства	78768	86556	7788	1,10
2. Сукупний дохід	19500	16006	-3494	0,82
3. Різниця у значеннях коефіцієнтів	-	-	-	-0,28
4. Сума сукупного доходу на 1 євро вартості продукції	0,25	0,18	-0,06	0,75

Джерело: розраховано на основі [81].

Сукупний дохід – результат виробничо-господарської діяльності, що розраховується як різниця між вартістю реалізованої продукції та послуг і загальними виробничими витратами. В 2017 р. він склав 19500 млн євро, а в 2018 р. – 16006 млн євро. Сума сукупного доходу на один євро вартості продукції зазнала незначного зменшення з 25 євроцентів у 2017 р. до 18 євроцентів у 2018 р.

Негативним явищем є зменшення в 2018 році значення чистого прибутку компанії «BASF Group» у порівнянні з 2017 роком на 33%, що пояснюється значним скороченням доходів фінансової діяльності та, як наслідок, зменшенням валового прибутку (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8 – Структура та динаміка фінансових результатів
компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
1	2	3	4	5
1. Чистий прибуток	6078	4707	-1371	0,77
2. Собівартість реалізованої продукції	41591	44319	2728	1,07
3. Валовий прибуток	19632	18356	-1276	0,94
4. Доходи операційної діяльності	10909	9648	-1261	0,88
5. Витрати операційної діяльності	2124	1709	-415	0,80
6. Фінансовий результат від операційної діяльності	8785	7939	-846	0,90
7. Доходи фінансової діяльності	8591	6358	-2233	0,74
8. Витрати фінансової діяльності	8197	6410	-1787	0,78
9. Фінансовий результат від фінансової діяльності	394	-52	-446	-0,13
10. Доходи інвестиційної діяльності	936	662	-274	0,71
11. Витрати інвестиційної діяльності	4894	12466	7572	2,55
12. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	-3958	-11804	-7846	2,98
13. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	5221	-3917	-9138	-0,75

Джерело: розраховано на основі [81].

Зростання цін на сировинних ринках (першочергово – ринку нафтопродуктів)

призвело до збільшення собівартості реалізованої продукції «BASF Group», що становила в 2017 р. 41591 млн євро, а в 2018 р. зросла до 44319 млн євро (7%). Собівартість реалізованої продукції складається з: виробничої собівартості продукції, яка була реалізована протягом звітного періоду; нерозподілених постійних загальновиробничих витрат; наднормативних виробничих витрат.

Валовий прибуток компанії «BASF Group» в 2018 році зменшився на 1276 млн євро порівняно з 2017 роком (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Факторний аналіз валового прибутку компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.

Дохід від реалізації продукції, млн євро		Собівартість реалізованої продукції, млн. євро		Валовий прибуток (збиток), млн євро		Зростання / зменшення валового прибутку, млн євро		
2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.	всього	за рахунок зменшення чистого доходу, млн євро	за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, млн євро
6078	4707	41591	44319	19632	18356	-1276	-1371	2728

Джерело: розраховано на основі [81].

Компанія «BASF Group» досягла достатніх результатів господарської діяльності у звітному році за рахунок зменшення чистого доходу на 1371 млн євро та за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції на 2728 млн євро.

До структури витрат компанії «BASF Group» входить собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та витрати на збут, витрати фінансової та інвестиційної діяльності, інші операційні витрати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура та динаміка витрат компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
Собівартість реалізованої продукції	41591	44319	2728	1,07
Адміністративні витрати та витрати на збут	10014	9512	-502	0,95
Інші операційні витрати	2124	1709	-415	0,80
Витрати фінансової діяльності	8197	6410	-1787	0,78
Витрати інвестиційної діяльності	4894	12466	7572	2,55
Сукупні витрати підприємства	66820	74416	7596	1,11

Джерело: розраховано на основі [81].

В 2018 році сукупні витрати компанії «BASF Group» збільшилися на 7596 млн євро, або на 11% у порівнянні з попереднім роком. Даний факт можливо оцінити негативно. Серед окремих статей витрат зросла собівартість реалізованої продукції на 2728 млн євро (7%) та витрати інвестиційної діяльності – на 7572 млн євро (понад 2,5 рази), що також можливо оцінити негативно, оскільки незважаючи на збільшення кількості реалізованої продукції на 7% в 2018 році спостерігається скорочення розміру чистого прибутку на 23%.

Загалом сукупний дохід компанії «BASF Group» за 2017-2018 роки зменшився на 3353 млн євро, що було пов'язане зі скороченням надходжень за всіма джерелами формування доходів компанії (табл. 2.11).

**Таблиця 2.11 – Структура доходів
компанії «BASF Group» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.
Доходи від операційної діяльності у т.ч.:	8785	7939	-846	0,90
Чистий дохід від реалізації продукції	6078	4707	-1371	0,77
Інші операційні доходи, усього	10909	9648	-1261	0,88
Доходи фінансової діяльності	8591	6358	-2233	0,74
Доходи інвестиційної діяльності	936	662	-274	0,71
Сукупний дохід	18312	14959	-3353	0,82

Джерело: розраховано на основі [81].

Так, на 10% зменшився загальний обсяг доходів компанії від операційної діяльності в 2018 році у порівнянні з попереднім роком. Інші операційні доходи в 2018 році склали 9648 млн євро, що на 1261 млн євро (12%) менше ніж за 2017 рік. Найбільшого скорочення за досліджуваний період зазнали доходи інвестиційної діяльності, які зменшилися на 29% за 2017-2018 роки.

Таким чином, ми можемо констатувати, що фінансовий стан компанії «BASF Group» в 2017-2018 роках був досить стабільним. Фінансово-господарська діяльність компанії була рентабельною. Проте фінансові результати 2018 року у порівнянні з аналогічними показниками 2017 року є гіршими. Так в 2018 році зменшилася вартість необоротних активів компанії на 9%, на 18% зменшився сукупний дохід компанії та на 23% зменшився її чистий прибуток.

Висновки до розділу 2

Для глобального ринку хімічної промисловості 2018 рік став переломним: на тлі високої кон'юнктури ринку хімічних продуктів і різкого зростання їх рентабельності та виробництва, ряд компаній пішли на перезапуск установок, зупинених в 2014-2015 роках. У найближчі роки очікується введення нових потужностей, більшість з яких – в Азії. Нові потужності орієнтовані на розширення потужностей по продуктам переробки, однак, судячи з анонсованих введень нових установок в експлуатацію, в 2019 р. можливий тимчасовий дисбаланс на ринку. У перспективі до 2025 р. відбудеться зміна структури світового ринку: різко знизиться імпортозалежність азійського ринку, відбудеться зміна торгових потоків.

Китайські потужності по виробництву параксилолу до 2025 р., як очікується, виростуть з поточних 14 до 40 млн тонн, що зробить Китай найбільшим продуцентом в світі. Частка КНР у світових потужностях зросте з 24 до 47%. Інвестиції в розширення потужностей кардинально змінять баланс китайського ринку параксилолу: більш ніж 50%-ний дефіцит зміниться профіцитом, що очікувано змінить географію світової торгівлі всієї хімічної промисловості світу. Крім введення нових потужностей на торговельні потоки сильний впливають «торгові війни» і законодавчі ініціативи. Тут знову йдеться в першу чергу про КНР (антидемпінгові мита, зниження ПДВ, введення нових екологічних стандартів в хімічній промисловості тощо).

Компанія «BASF Group» створює хімію для сталого майбутнього, поєднуючи економічний успіх із захистом довкілля та соціальною відповідальністю. Понад 122 тисяч працівників «BASF Group» роблять свій внесок в успішний розвиток бізнесу своїх клієнтів у різних індустріях майже у всіх країнах світу. Структура бізнесу компанії складається з шести основних сегментів: хімікати, функціональні матеріали, промислові рішення, технології для обробки поверхонь, харчування та догляд, рішення для сільського господарства. За підсумками 2018 року обсяг продажів «BASF Group» склав понад 63 млрд євро. Акції компанії торгуються на

фондових біржах Франкфурта (BAS), а також як Американська депозитарна розписка (BASFY) в США.

Організаційна перебудова 2018-2019 років дозволила створити компанії «BASF Group» умови для більшої близькості до клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та прибуткового зростання. Компанія займається раціоналізацією своєї адміністративної діяльності, спрощенням процедур і процесів. В результаті цього компанія очікує економію в розмірі 300 млн євро в рамках триваючої програми підвищення кваліфікації персоналу, яка, за прогнозами, буде щорічно приносити дохід у розмірі 2 млрд євро починаючи з кінця 2021 року.

В ході реалізації загальної стратегії компанію «BASF Group» очікує скорочення асортименту на близько 6000 позицій по всьому світу до кінця 2021 року. Це скорочення обумовлене організаційним спрощенням і підвищенням ефективності в сфері адміністративного управління і обслуговування, а також в оперативних відділах. Орієнтовані на клієнта операційні підрозділи, сервісні підрозділи і регіони, а також ощадливий Корпоративний центр є конкурентними перевагами нової організації діяльності компанії «BASF Group». Корпоративний центр буде складатися з близько тисячі співробітників і буде допомагати Раді виконавчих директорів «BASF Group» в управлінні компанією в сфері стратегії, фінансів, права, людських ресурсів і комунікації.

В цілому, 2018 рік можна охарактеризувати як досить складний період для світової економіки, що також ускладнювався геополітичними подіями і торговими конфліктами. У другому півріччі компанія «BASF Group» відчула уповільнення економіки на ключових ринках. Особливо яскраво це було виражено в автомобільній промисловості, яка є найбільшим клієнтським сектором для концерну. Зокрема, помітно знизився попит з боку китайських замовників. Цьому сприяв торговельний конфлікт між США і Китаєм, що зробив ситуацію в світі більш нестабільною.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «BASF GROUP»

3.1. Вплив міжнародних компаній на формування сучасного бізнес-середовища

В умовах посилення конкуренції між фармацевтичними компаніями значна увага керівництва компанії «BASF Group» повинна приділятися реалізації інноваційно-інвестиційній стратегії. Інноваційна діяльність спрямована на створення та виробництво нової продукції, технологій, надання нових послуг. Існує тісний взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями. Інноваційні процеси потребують значних інвестицій. В той же час інновації стають джерелом інвестиційних надходжень. Це допоможе задовольняти попит та потреби споживачів, гнучко та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому ринковому середовищі, підвищувати прибутковість виробництва та діяльності підприємства в цілому.

Управлінська діяльність вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Вона має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні в ній ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень.

Управління підприємством в рамках реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії повинно бути спрямоване на оптимальне використання наявного потенціалу та отримання достатньо високих обсягів прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Ефективність управлінської діяльності може

визначатися на основі цілого ряду показників: коефіцієнт рентабельності активів, власного капіталу, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт фінансової стійкості підприємства, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт заборгованості тощо. Розрахунок даних коефіцієнтів дає змогу отримати достовірну інформацію щодо стану активів і пасивів підприємства. Загальна оцінка ефективності управління підприємством та використання його активів проводиться за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість активів, майновий стан, платоспроможність та ліквідність підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники ефективності фінансово-господарської діяльності «BASF Group» за 2017-2018 рр.

Показники	Фактичне значення показника		
	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2017 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,0772	0,0544	0,7048
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1749	0,1304	0,7454
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,3096	0,2564	0,8283
Коефіцієнт оборотності активів	0,5280	0,5120	0,9697
Коефіцієнт покриття	2,1349	1,8527	0,8678
Коефіцієнт заборгованості	0,5588	0,5828	1,0431
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,8939	1,9530	1,0312

Джерело: розраховано на основі [81].

Коефіцієнт рентабельності активів показує розмір чистого прибутку на одну грошову одиницю активів та характеризує ефективність використання активів. У 2018 р. коефіцієнт рентабельності активів «BASF Group» зменшився на 29,6% у порівнянні з 2017 р. і становив 0,0544. У 2018 р. кожне євро вкладене в активи в «BASF Group» принесло у результаті 5,44 євроцентів, що свідчить про прибуткову діяльність компанії та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Цей коефіцієнт характеризує ефективність вкладення коштів у підприємство. Для «BASF Group» у 2018 р. цей показник становив 0,1304, тобто кожне євро власного капіталу підприємству принесло у звітному періоді 13,04 євроценти.

Коефіцієнт рентабельності діяльності, який становив у 2019 р. 0,2564, показує

наявність у «BASF Group» можливостей до відтворення та розширення виробництва і характеризує прибутковість діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів склав у 2018 р. 0,5120, що характеризує ефективність використання «BASF Group» наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу (виручки) від реалізації.

Коефіцієнт покриття визначає співвідношення усіх поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує достатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Для «BASF Group» він становив у 2018 р. 1,8527 – це свідчить про те, що компанія своєчасно ліквідує борги, хоча в той же час у порівнянні з 2017 р. цей коефіцієнт зменшився на 13,22%.

Коефіцієнт заборгованості – показник фінансової діяльності компанії, що дорівнює співвідношенню заборгованості позичкових коштів (грошових зобов'язань фірми) та її власного капіталу. Коефіцієнт заборгованості «BASF Group» у 2018 р. збільшився на 4,31% і становив 0,5828, що в межах норми (0,5-0,7).

Ступінь реалізації зовнішніх і внутрішніх можливостей визначається через узагальнюючий показник ефективності організаційного механізму «BASF Group», який встановлюється на основі часткових показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності управління «BASF Group» за фінансовими коефіцієнтами, 2017-2018 рр.

Назва показника	2018 р. до 2017 р.	Оціночний бал
Вартість активів	1,10	1
Основні засоби	0,82	-1
Власний капітал	1,04	1
Поточні зобов'язання	1,57	1
Валовий прибуток	0,94	1
Чистий прибуток	0,77	1
Сукупні доходи	0,82	-1
Сукупні витрати	1,11	1
Коефіцієнт дохідності активів	0,75	-1
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,0228	-1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,0445	-1
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,0532	-1
Коефіцієнт покриття	-0,2823	-1
Загальний оціночний бал	x	-1

Джерело: розраховано на основі [81].

Узагальнення оцінки ступеня ефективності управління компанією здійснюється з метою підбиття підсумків фінансового аналізу та виявлення ступеня результативності інноваційно-інвестиційної стратегії «BASF Group».

Виведений оціночний бал ефективності управління компанією «BASF Group» становить (-1), що свідчить про достатньо середній рівень фінансового стану компанії і помірну результативність інноваційно-інвестиційної стратегії «BASF Group». Хоча в той же час для досягнення більш високих фінансових результатів та підвищення конкурентної позиції на світовому ринку існує необхідність удосконалення управлінської діяльності «BASF Group» у міжнародному бізнес-середовищі. Це можливо досягти завдяки впровадженню нововведень, інноваційних підходів до управління діяльністю компанії та розробок інноваційного продукту, як вимоги висококонкурентного ринку.

Хоча широкий спектр інноваційних цифрових рішень – включаючи «інтернет речей», хмарні обчислення, технології збору та обробки великих масивів даних і обчислювальні мережі широкого охоплення – змінюють практично всі галузі, хімічні компанії, в більшості своїй, залишилися осторонь від цього процесу. Сфера цифрових інструментів розглядалася в основному як засіб підвищення внутрішньої продуктивності, і керівники хімічних компаній не дивилися на них як на можливість пропозиції інноваційної продукції і послуг своїм клієнтам. Але, як і в інших традиційних секторах економіки, хід подій в хімічній галузі – попит на сучасну продукцію та гнучкі стартапи, які швидше реагують на запити споживачів, – змусив компанії переглянути свою роль в цифровій революції.

Таким чином, оскільки компанія «BASF Group» постійно проводить реорганізацію бізнесу з метою підвищити прибутковість і ефективність своєї присутності на ринку, особливого значення набувають перспективи її поточних продуктових ліній, а також продуктів та послуг, які вона прагне розробити за рахунок застосування більш широкого інструментарію НДДКР. Іншими словами, розвиток цифрових технологій стає частиною бізнес-стратегії, а не залишається тільки функцією ІТ-служби: тепер він входить в компетенцію генерального директора, операційного директора і керівників бізнес-підрозділів, а не тільки

директора з інформаційних технологій.

Багато компаній тривалий час уникали діджиталізації – хоча могли і підтримувати її на словах. Це пояснюється тим, що реалізація відповідних кроків представлялася їм занадто складною. Окремі компанії хімічної промисловості не знають, з чого почати або які продукти найбільше підходять для реалізації стратегії діджиталізації. Керівникам хімічних компаній, які мають труднощі при прийнятті таких рішень необхідно спростити даний процес, розглянувши окремо наступні його аспекти:

1. Ключові продукти з підвищеною цінністю в цифровому світі. Це найпростіший елемент нової стратегії в сфері технологій, що передбачає використання продуктів і послуг цифрового рівня, де буде формуватися окрема виручка, а також розробку нового продукту, який можна використовувати для підвищення результатів в частині технологічних досягнень. Тут можна навести такий приклад: компанія «Kespry», що працює в Менло-Парку (шт. Каліфорнія, США), займається продажем послуг із застосуванням БПЛА (безпілотних літальних апаратів) на додаток до реалізації проектів з розробки родовищ корисних копалин. БПЛА призначені для постійного збору даних про агрегати і добувні матеріали на освоєваних ділянках з метою автоматизованого обліку запасів і підготовки звітів про видобуток, які направляються безпосередньо в мережеві системи головного офісу. Інший підхід (стратегія розробки нового продукту, призначена зробити цифровий пристрій більш універсальним) найкраще ілюструє приклад популярного бренду високоміцного скла Gorilla Glass компанії «Corning». Це проривне рішення – скло тонке, легке і не б'ється – широко використовується в смартфонах, планшетах і портативних електронних пристроях для захисту екрану.

2. Якість обслуговування клієнтів. Потенційний інструмент для встановлення нових і більш тісних відносин з клієнтами: якість обслуговування клієнтів підвищується за допомогою цифрових інтерфейсів або контактних пристроїв. Доброю ілюстрацією служить додаток для відеоконтролю від компанії «AkzoNobel». Сфотографувавши з його допомогою кімнату або предмет меблів, користувачі отримують рекомендації щодо відтінків фарби і інші ідеї дизайну.

Завдяки даному додатку компанія «AkzoNobel» має намір нарощувати обсяги продажів в результаті залучення нових користувачів, зміцнювати довіру до себе з боку клієнтів і збирати дані про зміну купівельних переваг і відповідних тенденцій. Така інформація може лягти в основу розробки нових продуктів і кампаній по стимулюванню продажів. Хоча підвищення якості обслуговування клієнтів – ідеальний засіб зміцнення відносин між бізнесом та споживачами, не можна сказати, що подібний підхід не може бути використаний компанією хімічної промисловості для отримання вигоди від взаємин з корпоративними клієнтами – можливо, за рахунок надання спеціалізованих послуг, пов'язаних з інформуванням клієнтів про те, як ті чи інші матеріали будуть реагувати на їх використання з новими видами синтетичних і природних хімічних сполук.

3. Послуги як нове джерело виручки. У поєднанні з самим продуктом даний елемент передбачає рішення «під ключ» для задоволення потреб більш широкого кола клієнтів. Хорошим прикладом є запускані «Shell Chemicals», «Schlumberger», «DuPont» і іншими компаніями мережі для забезпечення прозорості всього ланцюжка поставок, в яких використовуються інформаційні панелі і аналітика. Це дозволяє проводити віддалений моніторинг польових робіт, логістики і запасів, а також складати графік реалізації проекту з метою підвищення ефективності. Можна навести й інший приклад: компанія «Cargill» створила систему аналізу годування тварин, яка пов'язує фермерські дані, одержані за допомогою інтелектуальних додатків, з хмарними мережами для оцінки якості сільськогосподарської продукції. Завдяки пропозиції таких послуг «Cargill» розширила свої можливості отримання виручки за рахунок послуг з підтвердження якості та надання аналітичних даних.

4. Партнерські відносини, що залучають клієнтів в процес реалізації продукції або надання послуг. При роботі з постачальниками і партнерами в продуктову екосистему можна інтегрувати нові додатки. З останніх прикладів можна пригадати «InsideTracker» – спільне підприємство «BASF Group» і розробника програмного забезпечення «Segterra». Інтернет-сервіс відстежує показники здоров'я і фізичного стану за допомогою вбудованих в одяг датчиків і,

надаючи через смартфон рекомендації щодо персональних оздоровчих програм для оптимізації стану здоров'я. В рамках цього спільного підприємства компанія «BASF Group», наприклад, надає рекомендації персонального харчування і дієти, які вона формує за результатами біомаркерного аналізу крові.

Назвемо ми це явище економічним націоналізмом чи торговим протекціонізмом, все зводиться до одного й того ж: політичні зміни, що відбуваються в світі, породжують обмеження, принаймні часткові, стосовно до політики відкритих кордонів, торгівлі та діяльності спільних підприємств. Що стосується хімічної промисловості, то такий розвиток подій для неї особливо проблематичний, тому що основна частина НДДКР проводиться централізовано головним офісом, тоді як результати досліджень поширюються через міжнародні мережі та використовуються при розробці нових продуктів і послуг, які користуються попитом на місцевих ринках. Крім того, партнерські відносини з регіональними компаніями сприяли тому, що компанії хімічної промисловості змушені приймати виклик, обумовлений запеклою конкуренцією з боку стартапів і підприємців з країн, що розвиваються. Простіше кажучи, в стратегіях зростання компаній хімічної галузі вільне переміщення грошових коштів, інформації та робочої сили було вирішальним фактором.

З урахуванням даної галузевої практики націоналістичні тенденції є загрозою для традиційних ринкових підходів. У відповідь на це гравці хімічної галузі повинні впроваджувати більш гнучкий ланцюжок поставок, які дозволять реалізувати збут напівфабрикатів і сировини як на регіональному, так і на міжнародному рівні. Крім того, вони повинні активно допомагати удосконалювати компетенції локальних постачальників в країнах, що розвиваються, щоб ті могли забезпечити відповідність суворим стандартам при виконанні замовлення.

Необхідно вибрати ринки для роботи. Далекоглядні компанії вважають, що вихід на нові географічні ринки обіцяє несподівані можливості, особливо з огляду на той факт, що країни, які розвиваються починають брати під контроль промислове зростання на своїй території, застосовуючи режим найбільшого сприяння для певних компаній і секторів. Наприклад, добре відома програма економічного

зростання «Концепція розвитку до 2030 року», що реалізується в Саудівській Аравії, серед інших цілей включає розширення модернізації хімічного сектора країни. У програмі особливе значення надається цільовим програмам, таким як управління водокористуванням, яке охоплює опріснення, фільтрацію і обробку води. При великій пропозиції нафтохімічної сировини і наявності значних фінансових потоків, завдяки діяльності агентства промислового інвестування «Dussur», ринок Саудівської Аравії може виявитися прибутковим для хімічних компаній, здатних забезпечити додану вартість в рамках децентралізованої діяльності на місцях.

При розгляді подібних можливостей хімічним компаніям, швидше за все, буде потрібно розвивати регіональні центри досліджень і розробок, тому що вони будуть відігравати принципову роль в майбутніх НДДКР в хімічній галузі. Резервування ресурсів для інвестування коштів в такі центри є дуже важливим, так само як і стратегія підбору персоналу для цих більш автономних центрів НДДКР, особливо в разі обмежень переміщення робочої сили в світі.

Можливо, ще більшого значення набуде діджиталізація діяльності компаній. Хімічні підприємства, що створили широкі мережі, в які, за необхідності, входять більш незалежні представництва, повинні проаналізувати стан своїх цифрових інструментів взаємодії. Забезпечення взаємодії між центрами по всьому світу, віддалене співробітництво між фахівцями, розташованими в різних країнах і регіонах, а також операційна взаємодія між заводами і ринками – ось технологічні виклики, які не можна не враховувати.

В кінцевому підсумку, в світі, де проводиться більш активна протекціоністська політика, верхній гранично допустимий рівень собівартості і граничний рівень рентабельності будуть визначатися ефективністю цих внутрішніх мереж.

Очевидно, що компаніям хімічної промисловості необхідно буде виконати певну роботу. І хоча існує повільне, але неухильне просування на шляху перетворень, що усувають найбільш суттєві перешкоди успіху, є і негативні симптоми: згідно з даними 21-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу (PwC), 75% керівників хімічних підприємств як і раніше розглядають

скорочення витрат в якості основного заходу підвищення прибутковості, і тільки 9% вказали, що мають намір розвивати свої цифрові і технологічні ресурси, щоб отримати вигоду в результаті використання нових можливостей.

Іншими словами, широке коло керівників компаній, які взяли участь в опитуванні, використовують стратегії, через які в довгостроковій перспективі цим компаніям буде важче витримати конкуренцію. Можливо, подібна інертність пояснюється складністю питань, з якими стикається галузь, і тим, що деяким керівникам компаній ще тільки належить випробувати на собі вплив трансформації, яка відбувається в галузі.

Таким чином, неважливо чи йде мова про цінності угод злиття і поглинання чи процеси інтеграції, діджиталізації або деглобалізації, найкращою реакцією на фундаментальні зміни є, по-перше, виявлення того, як вони впливають на компанію, і, по-друге, розробка набору тактичних методів, щоб скористатися можливостями, що відкриваються [56]. Подібні питання набувають все більшої актуальності для компаній хімічної промисловості, і вони будуть визначати межі зростання і динаміку розвитку сектору в найближчі роки. Ухилення від цих тем буде тільки сприяти збереженню кон'юнктури низьких темпів зростання, яка так добре знайома дуже багатьом компаніям хімічної галузі.

3.2. Товарна диверсифікація фірми «BASF Group» на світовому ринку товарів хімічної промисловості

Компанія «BASF Group» здійснила численні заходи для подальшого розвитку свого портфеля бізнесу. Наприклад, була завершена операція з передачі підрозділу хімікатів для водогосподарського комплексу та паперової промисловості від «BASF Group» до «Solenis». Об'єднаний бізнес, в якому «BASF Group» володіє 49% акцій, працює під брендом «Solenis» з 1 лютого 2019 року. У 2017 році повідомлялося, що обсяг продажів компанії складе близько 2,4 млрд євро з чисельністю співробітників

близько 5200 осіб. Сьогодні об'єднаний бізнес пропонує розширений асортимент продукції для клієнтів в паперовій промисловості і сфері водоочищення.

18 січня 2019 року Європейська комісія надала «BASF Group» дозвіл для придбання поліамідного бізнесу «Solvay S.A.» на певних умовах. Щоб вирішити стурбованість Європейської комісії з приводу конкуренції, «BASF Group» має відмовитися від частини прав у первісному обсязі угоди на користь стороннього покупця, а саме від прав на виробничі активи і інноваційні можливості поліамідного бізнесу «Solvay S.A.» в Європі.

Наразі «BASF Group» і «LetterOne» очікують отримання необхідних дозволів від регулюючих органів для злиття їх профільного нафтогазового бізнесу в спільне підприємство. Обидві компанії підписали угоду про злиття у кінці вересня 2018 року. Завершення операції заплановане на кінець 2019 року. Підготовчі заходи для інтеграції здійснюються відповідно до плану. Очікується, що первинне публічне розміщення акцій (IPO) відбудеться не раніше другої половини 2020 року.

У межах активного управління портфелем, «BASF Group» постійно перевіряє, чи можуть бізнес-підрозділи ще краще реалізовувати свій потенціал в іншій структурі, наприклад, в спільному підприємстві або за межами концерну. У цьому контексті «BASF Group» оголосив у жовтні 2018 року про оцінку таких стратегічних варіантів, як злиття з сильним партнером або продаж бізнесу з виробництва будівельної хімії.

КНР вже зараз є ключовим ринком в Азії та в усьому світі – як для «BASF Group», так і для всієї хімічної промисловості. Компанія хоче рости швидше, ніж світовий хімічний ринок, тому нею розглядаються ряд інвестиційних проектів, за допомогою яких «BASF Group» хоче ще більше зміцнити свої позиції в Азії і прискорити органічне зростання.

Наприклад, у кінці жовтня 2018 року «BASF Group» підписав угоду з «Sinoprec» про розширення співпраці на виробничому майданчику Verbund в місті Нанкін, Китай. Спільне підприємство «BASF-YPC» буде інвестувати 50% у будівництво ще однієї установки парового крекінгу потужністю 1 млн тонн етилену на рік. «Sinoprec Yangzi Petrochemical» профінансує інші 50% проекту. Крім того,

«BASF Group» і «Sinoprec» спільно вивчать нові можливості для бізнесу на швидко зростаючому китайському ринку акумуляторних матеріалів.

У рамковій угоді, підписаній у січні 2019 року з урядом провінції Гуандун на півдні Китаю, закріплені деталі подальшого плану «BASF Group» по створенню нового виробничого майданчику Verbund в місті Чжаньцзян. На думку компанії, нове місце ідеально підходить для цих цілей, оскільки буде можливо максимально ефективно використовувати природні ресурси Чжаньцзян. Це місто є глибоководним портом, що сприяє відмінному транспортному сполученню з промисловими центрами Гуандуна [77].

Індія – ще один ринок, куди «BASF Group» має намір інвестувати. Нещодавно компанія підписала меморандум про співпрацю з «Adani» з метою вивчення великих спільних інвестицій у ланцюг доданої вартості акрилатів. Це стане найбільшою інвестицією «BASF Group» в Індії на сьогоднішній день і його першим виробництвом з нульовим викидом CO₂.

У своїй інноваційної діяльності компанія «BASF Group» виділяє п'ять основних напрямків зростання (growth clusters):

1. Організація і контроль енергопостачання. Це обґрунтовується тим, що за останні 40 років світове споживання енергії подвоїлося, і якщо тенденція не зміниться, до 2030 року світові буде потрібно на 40% більше енергії, ніж сьогодні. Ключовим поняттям для компанії в цьому питанні є енергоємність. Ведуться розробки в сфері використання сонячної енергії.

2. Нанотехнології. Хімічна галузь – одна з тих, в яких нанотехнології мають найбільш широке застосування. Нанотехнології – технології з використанням частинок розміром менше 100 нанометрів. Нанотехнології найбільш активно використовуються у створенні високоміцного лакофарбового покриття, водо- і брудовідштовхуючих тканин (так званий ефект лотоса), збільшенні швидкості виробництва багатьох видів пластику, що дозволяє економити енергію і ресурси.

3. Рослинні біотехнології (green biotechnologies). Рослинними біотехнологіями займається окремий підрозділ «BASF Plant Science». За 10 років з 2008 по 2018 компанія інвестувала в розвиток рослинних біотехнологій 1,6 млрд

євро. Основними пріоритетами є підвищення врожайності за рахунок кращої стійкості посівів до клімату і шкідників.

4. Промислові біотехнології (white biotechnologies). З 2008 по 2018 в цю сферу інвестовано 470 млн євро. Промислові технології, на відміну від рослинних, спрямовані на імітацію існуючих в природі речовин продуктами, отриманими в результаті обробки нафтохімічної сировини, а також створення більш екологічно безпечних синтетичних матеріалів (наприклад, пластмас легкого розпаду, що дозволить вирішити проблему утилізації відходів). Сектор виконує не тільки функцію розробки нових матеріалів, але і не менш важливу функцію контролю над результатами розробок. Саме до нього можна віднести суперечки та нарікання з приводу генетично модифікованих продуктів.

5. Зміна сировини для хімічного виробництва. Основним напрямком наукових розробок у цій галузі є пошук відмінних від нафти ресурсів для хімічного виробництва. Природний газ, вугілля і поновлювані ресурси – найбільш ймовірні на сьогоднішній день варіанти заміни. Так, газ є ідеальною сировиною для виробництва поліетилену і етиленгліколю (який використовується для виробництва антифризових рідин, целофану, багатьох розчинників).

Інновації в компанії «BASF Group» можна розділити на три види: інновації продуктів (тобто створення нових продуктів, які відповідають потребам ринку); інновації процесу виробництва (аспект, спрямований на модернізацію безпосередньо процесу виробництва, що включає в себе екологічні, ресурсо- і енергозберігаючі питання); пошук нових напрямків використання продукції (рис. 3.1). Всі п'ять кластерів знаходяться на перетині, з одного боку, трьох різних наук (фізики, хімії та біології) а також трьох напрямків інновацій. Результати досліджень в одному кластері можуть бути використані в іншому. Так, наприклад, тісно пов'язані напрями «зелених» і «білих» біотехнологій. Результатом їх взаємодії є фунгіцид (протигрибкове добриво) з «вбудованим таймером». Принцип його дії полягає в тому, що штучна оболонка, піддається процесу біохімічного розпаду, дозволяє відтермінувати час дії фунгіциду до того моменту, коли зернові проростуть.



Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок напрямків зростання компанії «BASF Group»

Джерело: складено на основі [13].

Всі вище названі заходи мають не тільки якісну складову, яка полягає в розвитку хімічної промисловості, а й є чинником, який утримує компанію на плаву. Безумовно, світові кризи позначаються на виручці компанії «BASF Group», але заділ, створений фінансовими вкладеннями в інвестиційний сектор, дозволяє розраховувати на більш високі темпи прискорення діяльності. Незалежно від стану фінансового ринку проблеми обмеженості ресурсів, екології, зростаючого населення не втрачають своєї актуальності, що виражається в оптимістичних прогнозах компанії «BASF Group» [13].

В «BASF Group» відзначають, що прагнуть постійно доповнювати традиційні пропозиції у сфері захисту рослин технологічними новинками. Наприклад, онлайн-платформа Maglis™ є найбільш значним досягненням концерну у сфері цифрового землеробства. Функціонал цієї платформи відкриває можливості для пошуку нових фундаментальних ідей і надає точну інформацію, необхідну для управління процесом виробництва сільськогосподарської продукції. Maglis™ допомагає аграріям збирати, інтерпретувати та відстежувати низку даних стосовно сільськогосподарських культур для прийняття оптимальних рішень з вирощування врожаїв та реалізації продукції.

Поєднання хімічної та біологічної експертизи для розробки ефективних

рішень є ще одним важливим фокусом стратегії зростання концерну. Наприклад, «BASF Group» – одна з небагатьох компаній на ринку, яка, здатна створити препарат для обробки насіння, що складається як з біологічних, так і хімічних компонентів. Інвестиції в біологічні рішення, до складу яких входять живі організми або рослинні екстракти, надають низку переваг для аграріїв, зокрема, нові схеми роботи на полі та шляхи для вдосконалення процесу управління резистентністю. Нещодавнє відкриття нового R&D центру біопрепаратів і насінневих рішень у штаб-квартирі Підрозділу в м. Лімбургерхофі сприятиме подальшому прискоренню розробки нових продуктів у цих сегментах [73].

Компанія «BASF Group» значно розширила перелік рішень для сільського господарства, і вже до 2028 року ці інновації з'являться на світових ринках. За прогнозами, максимальна сума продажів становитиме понад 6 млрд євро. Інноваційне портфоліо складається з широкої лінійки хімічних та біологічних засобів захисту рослин, насіння, а також цифрових рішень. Це сприятиме подальшому зміцненню лідерства компанії в розвитку інноваційного та сталого сільського господарства. Інноваційне портфоліо «BASF Group» базується на постійних інвестиціях у дослідження та розробки, інтеграції придбаних бізнесів та стратегічних партнерствах. У 2019 році «BASF Group» планує інвестувати близько 900 млн євро у наукові дослідження для розробки першокласних сільськогосподарських рішень.

«Ми надаємо аграріям повний комплекс інноваційних технологій, рішень та ноу-хау. Таким чином, компанія допомагає агровиробникам успішно розвивати свій бізнес, задовольняючи харчові потреби усього населення світу», – відзначив Маркус Хельдт, президент підрозділу «BASF Agricultural Solutions». «Ми активно працюємо над оновленням нашого поточного портфоліо задля створення ще більш інноваційних та сталих рішень. Сталий розвиток міцно вбудований у весь науково-дослідницький процес BASF, від досліджень до розробки продукту. Це дозволяє нам створювати високоефективні та інноваційні технології, які допомагають аграріям, суспільству і планеті» [35].

Беручи до уваги такі виклики, як непередбачувані погодні умови, ефективний

контроль хвороб та шкідників, нестача природних ресурсів і дефіцит орних земель, постає гостре питання щодо забезпечення продовольством зростаючого населення світу, що надає ще більшого значення інноваціям. Такі глобальні тенденції впливають на продовольчу безпеку та сприяють сталому розвитку харчових технологій і сільськогосподарських систем. Ультасучасне портфоліо «BASF Group» пропонує аграріям нові технології та рішення на всіх ключових культурах і регіонах саме для вирішення цих проблем.

Прикладом інноваційної сили компанії «BASF Group» є її дослідження та розробки у виробництві сої. Як одна з найважливіших і найпопулярніших культур у сільському господарстві та торгівлі, соя робить важливий внесок у глобальні проблеми нестачі продуктів харчування та кормових ресурсів. Компанія BASF розробила інноваційні рішення для аграріїв, які вирощують сою, щоб отримати високу врожайність і якість, включаючи:

1. Нові сорти і насіння сої під торговою маркою LibertyLink®GT27™, яке дозволить аграріям застосовувати гербіцид Liberty®, що чудово контролює післясходові бур'яни завдяки своєму спектру дії. Комплексна інноваційна технологія для сої буде доступна для аграріїв під брендом Credenz®. Її запуск планується до 2020 року.

2. Як ефективний засіб боротьби з хворобами та шкідниками, компанія пропонує нематецидне та фунгіцидне рішення з протруювання насіння ILeVO®. Це єдиний продукт на ринку США, який забезпечує ефективний захист від «синдрому раптової смерті» (SDS) і нематод. Це рішення сприяє розвитку більш здорових рослин і високому врожаю. До 2020 року в Бразилії очікується перша реєстрація.

3. Для того, щоб фермери у всьому світі мали постійний доступ до ефективної системи контролю бур'янів, «BASF Group» розробив гербіцид Tirexor®. Ця нова діюча речовина була спеціально розроблена для контролю за стійкими бур'янами, включаючи основні однодольні та дводольні бур'яни. Компанія подала цей препарат на реєстрацію в Австралії та Північній Америці у 2018 році. «BASF Group» очікує отримати першу реєстрацію в Австралії у 2020 році.

4. Для подальшого розширення портфеля інсектицидів та надання

додаткових рішень для аграріїв, «BASF Group» спільно з компанією «Mitsui Chemicals Agro, Inc.» розробив інсектицид Broflanilide. Ця діюча речовина має потужний та широкий спектр дії на комах-шкідників. Перші запуски на ринках очікуються до 2020 року.

«BASF Group» пропонує також різноманітне та перспективно-інноваційне портфоліо і на таких важливих культурах, як ріпак, пшениця, рис, а також фрукти та овочі. Нещодавно придбані компанією бізнеси значно розширили інноваційну платформу «BASF Group», що надало агровиробникам більш комплексні рішення.

Управління резистентністю – один із основних викликів, з яким стикаються сучасні аграрії. Завдяки нещодавно анонсованому фунгіциду Revysol®, «BASF Group» надасть агровиробникам необхідне рішення для управління резистентністю на багатьох важливих культурах, включаючи зернові, сою, кукурудзу, фрукти та овочі. Новітня діюча речовина надасть фермерам відмінну біологічну ефективність на різних культурах і гнучкість у застосуванні. Revysol® допоможе аграріям у всьому світі розкрити повний потенціал культур, підвищити врожайність та покращити якість врожаю. Перші реєстрації вже отримані в Колумбії та Кореї, наразі BASF готується до запусків на інших ринках. Поява перших препаратів на зернові культури на основі Revysol® очікується в 2019-2020 роках. «BASF Group» також планує представити новий продукт для протруювання насіння на основі Revysol® під брендом Relenya™. Цей продукт захистить насіння та кореневу систему зернових культур від патогенів грибкових хвороб на ранніх етапах розвитку рослини. Перша реєстрація очікується у 2021 році в США.

Клієнти «BASF Group» є підприємцями у складному бізнес-середовищі, оскільки доводиться аналізувати все більше й більше даних для прийняття обґрунтованих рішень. «Xarvio™ Digital Farming Solutions» компанії «BASF Group» пропонує агровиробникам такі цифрові рішення, як xarvio™ FIELD MANAGER Manager та xarvio™ SCOUTING для обробки та аналізу цих даних.

Одним із сучасних прикладів цифрового інноваційного портфоліо є xarvio™ Healthy Fields. Наразі на етапі концепції це рішення для ефективного захисту рослин не тільки допоможе вибудувати систему захисту в конкретних зонах поля за

допомогою харвіо™ FIELD MANAGER, але й гарантуватиме успішність застосування засобів захисту [75].

Увага компанії «BASF Group» зосереджена на інноваційному зростанні, розширенні портфолію та синергії з придбаними бізнесами. Разом з оновленою та підсиленою командою, компанія перебуває у винятковому становищі, щоб вийти на новий рівень з передовими продуктами, інструментами та рішеннями, які відповідають потребам споживачів. Ці продукти та рішення представлені в 30 інноваційних проектах, які будуть запуснені на глобальному рівні до 2028 року. «BASF Group» і надалі інвестуватиме значні кошти в дослідження та розвиток сільського господарства. Тільки у 2018 році «BASF Group» витратила 679 млн євро на дослідження та розробки у сегменті сільськогосподарських рішень [14].

У 2019 році «BASF Group» очікує зростання світової економіки на 2,8%, що значно нижче, ніж в 2018 році (3,2%). У Європейському Союзі компанія прогнозує більш низьке зростання як внутрішнього, так і експортного попиту з третіх країн. З іншого боку, «BASF Group» передбачає, що США забезпечать стійке зростання, хоча стимулюючий ефект податкової реформи повинен бути менш явним, ніж в 2018 році. Зростання економіки Китаю, ймовірно, буде сповільнюватися, але залишиться високим у порівнянні з розвиненими країнами, а відновлення економіки в Бразилії збережеться. Прогноз заснований на наступних додаткових економічних припущеннях на 2019 рік:

- зростання світового хімічного виробництва – 2,7% у 2019 (ріст на 2,7% в порівнянні з 2018 роком);
- середньорічна ціна нафти марки Brent – 70 дол. США за барель;
- середній обмінний курс євро до долара США – 1,15 дол. США.

Компанія «BASF Group» очікує, що зростання у галузях, де представлені її найбільші споживачі, продовжуватиметься. Щодо автомобільної промисловості існує прогноз невеликого відновлення після скорочення виробництва у 2018 році». Також згідно з прогнозом, торговельні конфлікти між США та їхніми партнерами протягом року вщухнуть, а процедура Brexit пройде без серйозних економічних наслідків.

Не дивлячись на те, що ситуація складна і характеризується високим рівнем невизначеності, «BASF Group» очікує незначного збільшення продажів, в основному за рахунок збільшення обсягів і портфельного ефекту. Вирішальними факторами для досягнення цілей «BASF Group» на 2019 рік є підвищення ефективності бізнесу, стійкий попит з боку клієнтів, а також перші результати програми стратегічної переваги у другому півріччі [77]. Структурні зміни, які були ініційовані компанією, також приведуть до помітного збільшення негативних спеціальних статей в 2019 році.

3.3. Перспективи ринкової присутності «BASF Group» на українському ринку

Представництво компанії «BASF Group» в Україні було відкрите в 1992 році в Києві й стало однією з перших місій великих західних концернів в нашій країні. На поточний момент наші регіональні представники працюють у всіх регіонах країни. Відділ захисту рослин обслуговує також клієнтів у Молдові та на Кавказі. Бізнес «BASF Group» в Україні виходить за межі країни. Пластики, дисперсії та пігменти поставляються на ринок Республіки Білорусь.

З 2007 року вся діяльність «BASF Group» в Україні ведеться через ТОВ «БАСФ». Кількість співробітників, працюючих в Україні на теперішній час, складає 130 осіб.

Основними напрямками діяльності «BASF Group» в Україні є:

- засоби захисту рослин;
- ветеринарні та харчові добавки;
- спеціальні хімікати, в тому числі продукти для лакофарбової, текстильної, шкіряної та нафтопереробної промисловості;
- різноманітні пластмаси;
- полімерні дисперсії та сировинні матеріали для лакофарбової та

паперової промисловості;

- базова хімія;
- матеріали будівельної хімії та багато іншого [81].

В серпні 2018 року компанія «BASF Group» завершила угоду щодо придбання часток бізнесу та активів компанії «Bayer AG». Ця транзакція є стратегічним доповненням до портфолію засобів захисту рослин, біотехнологічних та цифрових агрорішень. Вона відкриває компанії «BASF Group» новий сегмент бізнесу насіння, неселективних гербіцидів і нематоцидних протруйників.

Компанія «Bayer AG» відмовилась від часток бізнесу, які передала «BASF Group», через придбання компанії «Monsanto» за ціною 7,6 млрд євро. Відтепер до «BASF Group» приєдналося понад 4,5 тис. співробітників «Bayer AG». Угода передбачає придбання глобального бізнесу глюфосинат-амонія компанії «Bayer AG»; насіння основних сортів культур на окремих ринках та можливості їхньої селекції; бізнесу насіння овочевих культур; науково-дослідницькі платформи для виведення нових покращених сортів пшениці; ряд продуктів для протруювання насіння; певні гербіциди на основі гліфосату в Європі, що використовуються переважно в промислових цілях; цифрова агроплатформа *harvio™*; а також певні дослідницькі проекти з неселективних гербіцидів та нематоцидів. Ці транзакції вже завершені, за винятком угоди з переходу бізнесу насіння овочевих культур, закриття якої очікується наприкінці третього кварталу 2018 року [72].

Перевага угоди для клієнтів «BASF Group» та українського ринку полягає в тому, що вони матимуть доступ до ще більшої кількості інструментів для збільшення кількості та якості врожаїв, а також рентабельності бізнесу.

Серед активів «Bayer AG» компанія «BASF Group» в Україні також придбала науково-дослідницький насінневий центр по роботі з зерновими колосовими. Уже в найближчому майбутньому центр закритиме повний цикл виробництва насіння: від створення нових сортів пшениці й до презентації розробок на демонстраційному центрі [72]. Щоб відобразити розширення сфери аграрного сегменту, підрозділ засобів захисту рослин «BASF Group» перейменовано на підрозділ агрорішень (Agricultural Solutions). Крім того, підрозділ створив нову глобальну бізнес-одиницю

для насіння.

У червні 2017 року компанія «BASF Group» офіційно відкрила в Україні агроцентр у с. Великі Сорочинці, який став стратегічним майданчиком для випробування нових технологій та визначення особливостей застосування препаратів для ефективного захисту культур в агрокліматичних умовах Східного регіону країни. Агроцентр розширює можливості проведення польових досліджень і дає змогу збільшити кількість інноваційних препаратів «BASF Group», дія яких вивчатиметься на дослідних полях. Крім того, тут регулярно відбуватимуться спеціальні семінари, а завдяки високотехнологічному оснащенню центру і кваліфікованій експертизі працівників «BASF Group» агрономи матимуть змогу долучатися до найкращих світових практик з вирощування зернових культур.

Агроцентр має потужну історію польових досліджень, оскільки був заснований на території демоцентру компанії «BASF Group». Водночас якщо у демоцентрах відбувається тестування і демонстрація дії препаратів «BASF Group» у порівнянні з контролем та іншими системами існуючого господарства, то агроцентри мають посилену наукову базу, виконують ширше коло завдань та володіють власною технікою для обробки ґрунту, посіву культур та догляду за ними. У с. Великих Сорочинцях спеціалісти «BASF Group» особливо глибоко вивчають ефективність продуктів компанії за різних норм внесення у різні строки, а також у порівнянні з конкурентними продуктами, пристосовують технології до агрокліматичних умов регіону, здійснюють контроль фітотоксичної дії продуктів на культурні рослини та багато іншого.

Відкриттям зазначеного агроцентру, компанія «BASF Group» збільшила їх кількість до 4-х. Вони розташовані як у Центральній, Південній і Західній Україні, так і Східній, а разом з 13 демоцентрами «BASF Group» працює широка мережа з дослідження ефективного захисту рослин по всій країні. Інвестиції в розвиток таких центрів засвідчують особливу роль досліджень та інновацій для «BASF Group».

Робота нового агроцентру «BASF Group» відбувається у двох напрямках – дрібноділянкові дослідження на п'яти ключових сільськогосподарських культурах Східного регіону (озимій пшениці, ячмені, кукурудзі, соняшнику і сої) та

демонстраційні поля, де представлені системи захисту «BASF Group». Хоча офіційне відкриття агроцентру відбулося в 2017 році, однак активна робота агроцентру розпочалася ще навесні 2016 року, коли були закладені перші досліди, створені демонстраційні ділянки та проведені перші заходи. На сьогодні майданчик безперечно довів свою ефективність і своєчасність прийнятого рішення. Семінари, що тут проводять, відвідали близько 70 аграріїв – представників агрохолдингів та господарств із загальним земельним банком у 500 тис. га, а «BASF Group» залучив до активної співпраці сотні нових клієнтів.

Серед безперечних переваг агроцентру – географічне розташування і під'їзні шляхи для зручності аграріїв, щоб ознайомитися з інноваційними препаратами «BASF Group» і технологіями захисту рослин, можливість вивчити особливості роботи препаратів в умовах регіону і професійне ставлення спеціалістів господарства, які прагнуть поширювати прогресивний досвід.

Для вирішення викликів, які стоять перед аграріями, «BASF Group» впроваджує новий для ринку України інноваційний підхід з продажу насіння. Він являє собою комплексну пропозицію, до якої входять гібриди насіння ріпаку та препарат Карамба®. Інтегрований підхід до продажів насіння компанії «BASF Group» унікальний на ринку України. Цим компанія гарантує кінцевим споживачам отримання якісного посівного матеріалу та максимальний захист врожаю ріпаку.

У 2018 році компанія «BASF Group» завершила угоду щодо придбання активів компанії «Bayer AG». Ця транзакція дозволила компанії BASF відкрити новий сегмент бізнесу – насіння. Зараз частка «BASF Group» на ринку насіння озимого ріпаку сягає 6% згідно з даними компанії Kleffmann. Однак плани компанії щодо розвитку цього напрямку досить амбітні. Посівні площі ріпаку стрімко розвиваються з року в рік. Так, згідно даних компанії «Kleffmann» у 2018-2019 роках посівна площа ріпаку збільшилася до 1,25 млн га, що на 25% більше в порівнянні до сезону 2017/2018. І це не дивно, адже ріпак високорентабельна культура, тому інтерес аграріїв щодо її вирощування зростає.

Насіннєве портфоліо компанії налічує 11 гібридів озимого ріпаку. У 2018 році вперше вивели на ринок 4 гібриди нового покоління. В планах на 2020 рік –

розширення портфоліо гібридів озимого ріпаку. Зараз в реєстрації знаходяться 16 гібридів озимого ріпаку, а також 9 гібридів планують подати на реєстрацію до кінця 2019 року.

В 2018 році компанія «BASF Group» відкрила для аграріїв України абсолютно новий сегмент у захисті рослин – морфорегулятор. Це перше та єдине рішення, що комбінує характеристики морфорегулятора та фунгіцида, розкриваючи весь генетичний потенціал соняшника. Як морфорегулятор, препарат оптимізує архітектуру рослини, транспортування та поглинання поживних речовин і води. Фунгіцидні властивості продукту дозволяють контролювати найширший спектр основних хвороб соняшнику. Крім того, продукт допомагає вирівняти посіви, поліпшити кореневу систему і загальний стан рослини, а також значно підвищує стресостійкість до засух і високих температур. У 2019 році в Україні «BASF Group» запускає у продаж окрім препарату для соняшнику, ще один інноваційний продукт для соняшника і кукурудзи. Це – новий гербіцид з подовженою ґрунтовою дією, який є ефективним в умовах недостатнього зволоження за рахунок вмісту диметенаміду-П.

Також, в найближчі кілька років компанія «BASF Group» планує вивести на ринок нові фунгіцидні рішення з інноваційною речовиною нового покоління. Новий препарат дозволить вирішити проблему резистентності і відкриє нові можливості для боротьби з грибковими хворобами для фермерів.

ІТ-інновації відкривають величезні можливості для аграрної сфери. Чисельність людства стабільно зростає і відповідно збільшується попит на їжу та її виробництво. Саме тому виникає необхідність в раціональному та сталому підході до ведення сільського господарства та використанні інноваційних продуктів та технологій. Компанія «BASF Group» глобально працює над розробкою та впровадженням різноманітних цифрових інструментів. Наприклад, минулого року Україна приєдналася до запуску вже успішного на глобальних ринках агрономічного онлайн-центру Maglis®. Це – агрономічний хаб, цифровий центр, який поєднує разом технології, інформацію та людей он-лайн і надає необхідні інструменти для більш обґрунтованого ухвалення рішень в агрономічних питаннях.

Це допомагає вирощувати сільськогосподарську продукцію (сировину) оптимальніше, зменшуючи ризики та підвищуючи врожайність. На сьогодні в Україні стартував пілотний проект одного з напрямів цифрового продукту – Maglis® Клієнт Навігатор. Поки що це більшою мірою внутрішній інструмент, який діджиталізує роботу команди компанії. Клієнт Навігатор допомагає відділу продажів взаємодіяти з аграріями та надавати їм актуальні рекомендації щодо захисту ланів.

ІТ-рішення для сільського господарства починають викликати значний інтерес серед українських аграріїв. Тому компанія «BASF Group» уважно спостерігає за цим ринком і планує поступове впровадження ІТ-продуктів в Україні. Аналіз ринку свідчить про активне зростання ринку генериків. Логічно, що така тенденція виникла через економічну ситуацію, а саме зниження купівельної спроможності в Україні: генеричні препарати часто значно дешевші препаратів-оригіналів. Однак, незважаючи на це, українські фермери все ж схильні використовувати оригінальні препарати, оскільки цінують гарантовану якість та технічні сервіси світового рівня, які компанія «BASF Group» пропонує українським фермерам. Результати аграрного сектора збільшуються з року в рік, і, відповідно, купівельні можливості фермерів поступово зростають. Наразі «BASF Group» в 2019 році має найбільше препаратів-фунгіцидів, але компанія постійно пропонує українському агроринку нові рішення для всіх сегментів ринку засобів захисту рослин [76].

Згідно зі звітом про економічну діяльність за 2018 рік, прямий внесок департаменту «Agricultural Solutions BASF» в економіку України склав 915 млн грн (близько 0,03% ВВП країни). Якщо говорити про загальний економічний ефект, то це понад 2 млрд грн і еквівалентно приблизно 0,06% ВВП України. Щорічно компанія інвестує близько 180 млн грн в проведення практичних випробувань, залучає до співпраці наукові установи і провідні аграрні господарства України, проводить дослідження локальної дії препаратів в різних погодно-кліматичних умовах нашої країни. Крім регулярних інвестицій в дослідження технологій перед їх запуском на ринок, компанія «BASF Group» щорічно вкладає близько 3 млн грн в утилізацію тари.

Департамент «Agricultural Solutions BASF» в 2019 році представив ринку 2 нових рішення: інноваційний фунгіцид Пріаксор і вдосконалений гербіцид Стеллар Плюс, який став покращеною версією знайомого українським аграріям Стеллар. Пріаксор стане надфективним рішенням проти грибкових хвороб ячменю і пшениці. Запускаючи продукт в Україні, «BASF Group» робить інновації компанії ще більш доступними для українських аграріїв. Стеллар Плюс – це нове слово в контролі бур'янів у посівах кукурудзи. Маючи в складі допоміжний прилипач Метолат, він стане надфективним самостійним рішенням для захисту посівів.

За результатами другого кварталу 2019 року департамент BASF Agricultural Solutions показав зростання прибутку по всьому світу, в тому числі в Східній Європі. У порівнянні з аналогічним періодом 2018 року, продажі департаменту BASF Agricultural Solutions в світі виросли на 38%. Для України стане важливим партнерство компанії «BASF Group» з французькою насінневою компанією «Euralis Semences». Підписаний в червні 2019 року дистриб'юторський договір, дозволить «BASF Group» вийти на ринок насіння соняшнику, а ця культура – одна з ключових для України.

Таким чином, міжнародний хімічний концерн «BASF Group» бачить в Україні не тільки аграрний потенціал. Компанія намагається також приймати участь у харчовій і хімічній промисловості країни, у видобутку корисних копалин, нафти і газу. Працюючи в цих галузях компанія «BASF Group» не тільки збільшить прибуток, але і створить більше можливостей для українців і додаткову цінність для української економіки.

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що добробут країни, її участь у міжнародному поділі праці, рівень інтегрованості у світове господарство і, в остаточному підсумку, її міжнародна конкурентоздатність дедалі більшою мірою залежать від того, наскільки успішна діяльність міжнародних компаній, що базуються в її економіці. Можна сказати, що міжнародні компанії на сьогоденному етапі розвитку світового господарства відіграють важливу роль. Адже вони впливають на економіки приймаючих країн, прискорюють науково-технічний процес, інтернаціоналізацію господарського життя, залучаються ПІІ, тим

самим відкривається доступ до фінансових ресурсів ТНК, швидше здійснюється інтеграція країни до світових економічних процесів.

Компанії «BASF Group» вигідно працювати в Україні, зважаючи на площі сільськогосподарських земель, наявність сировинної бази, відносно дешеву робочу силу. Основними конкурентними перевагами компанії «BASF Group» в українському хімічному виробництві є: наявність сформованих зв'язків з національними споживачами кінцевої продукції хімічної галузі (сільське господарство, металургія і металообробка, машинобудування); людські ресурси, зокрема відносно дешевий але надзвичайно кваліфікований персонал; транспортна інфраструктура високого технічного рівня всіх видів. Недоліками – відсутність первинної сировини і матеріалів в Україні, а саме апатиту, целюлози, каучуку, проміжної ланки та вторинної продукції і матеріалів; зношеність та застарілість основних фондів; висока енерго- та матеріаломісткість багатьох галузей хімічної промисловості, що спричиняє високу потребу у паливі та енергії, залежність від імпортного газу, від імпортної сировини і матеріалів.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що розробка та впровадження інвестиційних проектів у підприємства АПК та хімічної промисловості – один з ефективних шляхів виведення цих галузей на якісно новий рівень економічного розвитку.

Висновки до розділу 3

Враховуючи, що компанія «BASF Group» постійно проводить реорганізацію бізнесу з метою підвищити прибутковість і ефективність своєї присутності на ринку, особливого значення набувають перспективи її поточних продуктових ліній, а також продуктів та послуг, які вона прагне розробити за рахунок застосування більш широкого інструментарію НДДКР. Багато компаній тривалий час уникали діджиталізації – хоча могли і підтримувати її на словах. Це пояснюється тим, що

реалізація відповідних кроків представлялася їм занадто складною. Окремі компанії хімічної промисловості не знають, з чого почати або які продукти найбільше підходять для реалізації стратегії діджиталізації. Керівникам хімічних компаній, які мають труднощі при прийнятті таких рішень необхідно спростити даний процес, розглянувши окремо наступні його аспекти: ключові продукти з підвищеною цінністю в цифровому світі; якість обслуговування клієнтів; послуги як нове джерело виручки; партнерські відносини, що залучають клієнтів в процес реалізації продукції або надання послуг.

Виведений оціночний бал ефективності управління компанією «BASF Group» свідчить про достатньо середній рівень фінансового стану і помірну результативність інноваційно-інвестиційної стратегії компанії. Хоча в той же час для досягнення більш високих фінансових результатів та підвищення конкурентної позиції на світовому ринку існує необхідність удосконалення управлінської діяльності «BASF Group» у міжнародному бізнес-середовищі. Це можливо досягти завдяки впровадженню нововведень, інноваційних підходів до управління діяльністю компанії та розробок інноваційного продукту, як вимоги висококонкурентного ринку.

У своїй інноваційної діяльності компанія «BASF Group» виділяє п'ять основних напрямків зростання: організація і контроль енергопостачання; нанотехнології; рослинні біотехнології; промислові біотехнології; зміна сировини для хімічного виробництва.

Всі п'ять кластерів знаходяться на перетині, з одного боку, трьох різних наук (фізики, хімії та біології), а також трьох напрямків інновацій. Результати досліджень в одному кластері можуть бути використані в іншому. Безумовно, світові кризи позначаються на виручці компанії «BASF Group», але заділ, створений фінансовими вкладеннями в інвестиційний сектор, дозволяє розраховувати на більш високі темпи прискорення діяльності. Незалежно від стану фінансового ринку проблеми обмеженості ресурсів, екології, зростаючого населення не втрачають своєї актуальності, що виражається в оптимістичних прогнозах компанії «BASF Group».

«BASF Group» прагне прибуткового зростання – компанія очікує незначного

збільшення продажів, в основному за рахунок збільшення обсягів і портфельного ефекту. Вирішальними факторами для досягнення цілей «BASF Group» на 2019 рік є підвищення ефективності бізнесу, стійкий попит з боку клієнтів, а також перші результати нашої програми стратегічної переваги у другому півріччі.

Для вирішення викликів, які стоять перед аграріями, «BASF Group» впроваджує новий для ринку України інноваційний підхід з продажу насіння. Він являє собою комплексну пропозицію, до якої входять гібриди насіння ріпаку та препарат Карамба®. Інтегрований підхід до продажів насіння компанії «BASF Group» унікальний на ринку України. Цим компанія уможливорює кінцевих споживачів отримувати гарантовану якість посівного матеріалу та максимальний захист врожаю ріпаку.

В найближчі кілька років компанія «BASF Group» планує вивести на ринок нові фунгіцидні рішення з інноваційною речовиною нового покоління. Новий препарат дозволить вирішити проблему резистентності і відкриє нові можливості для боротьби з грибковими хворобами для фермерів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження були сформульовані наступні *висновки*, які розкривають особливості міжнародної діяльності компаній хімічної промисловості:

1. Окремі компанії хімічної галузі, стимульовані прискоренням впровадження нових технологій, які формують поведінку і потреби покупців, почали переглядати свої стратегії зростання, переходячи від моделей скорочення витрат і персоналу до застосування більш гнучких, цілісних і агресивних моделей. Вони стали використовувати нові методи управління підприємством та отримання вигоди з угод злиття і поглинання, цифрових продуктів і послуг. І хоча ця тенденція ще тільки формується, тим не менш, вона є достатньо відчутною та може привести до поліпшення результативності хімічної галузі в короткостроковій перспективі та забезпечити більше можливостей для зростання – в довгостроковій.

2. В останні роки важливим елементом стратегій зростання хімічних підприємств стали угоди злиття і поглинання. Найбільшими мегаугодами між компаніями хімічної промисловості за останні роки стали такі угоди: Linde-Praxair, Dow-DuPont, Syngenta-ChemChina і Monsanto-Bayer. Найкраще зрушення в розстановці сил в хімічній галузі ілюструють статистичні дані про подібні угоди. У 2017 році обсяг угод в хімічній галузі впав на 66% в річному зіставленні, а середня вартість придбання склала всього 136 млн дол. США, що на 53% нижче середньої вартості за три роки, яка дорівнює 292 млн дол. США. Однак незважаючи на цифри 2017 року, в хімічній галузі було проведено 909 угод, що на 6% вище показника за 2016 рік.

3. За останні кілька років можна відзначити стабільний розвиток хімічної промисловості. На даний момент по всьому світу спостерігається бум будівництва нових петрохімічних заводів, особливо в США і на Близькому Сході. За підсумками 2018 року звітування більшості великих компаній хімічної промисловості показало доволі позитивну динаміку. Наприклад, DowDuPont, провідний виробник хімікатів в

США, опублікував дані, згідно з якими прибуток компанії (ЕВІТДА) за рік збільшився на 13%, а обсяг продажів – на 4%. Однак, ринок хімічної продукції, за оцінками міжнародної страхової групи Coface, ще можуть очікувати неприємні сюрпризи, а 2019 рік стане перевіркою на міцність бізнесу для компаній, що звикли до стабільно високого прибутку.

4. Компанія «BASF Group» створює свою продукцію для сталого майбутнього, поєднуючи економічний успіх із захистом довкілля та соціальною відповідальністю. Понад 122 тисяч працівників «BASF Group» роблять свій внесок в успішний розвиток бізнесу своїх клієнтів у різних індустріях майже у всіх країнах світу. Структуру бізнесу компанії становлять шість основних сегментів: хімікати, функціональні матеріали, промислові рішення, технології для обробки поверхонь, харчування та догляд, рішення для сільського господарства. За підсумками 2018 року обсяг продажів «BASF Group» склав понад 63 млрд євро. Акції компанії торгуються на фондових біржах Франкфурта (BAS), а також як Американська депозитарна розписка (BASFY) в США.

5. Організаційна перебудова компанії «BASF Group» 2018-2019 років дозволила створити умови для більшої близькості до клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та прибуткового зростання. Компанія займається раціоналізацією своєї адміністративної діяльності та спрощенням процедур і процесів. В результаті цього компанія очікує на економію коштів в розмірі 300 млн євро в рамках триваючої програми підвищення кваліфікації персоналу, яка, за прогнозами, щорічно буде приносити дохід у розмірі 2 млрд євро починаючи з кінця 2021 року.

6. В ході реалізації загальної стратегії розвитку, компанію «BASF Group» до кінця 2021 року очікує скорочення асортименту її продукції на близько 6000 позицій по всьому світу. Це скорочення обумовлене організаційним спрощенням і підвищенням ефективності в сфері адміністративного управління і обслуговування та оперативних відділах. Орієнтовані на клієнта операційні та сервісні підрозділи і регіони, а також ощадливий Корпоративний центр є конкурентними перевагами нової організації діяльності компанії «BASF Group». Корпоративний центр буде

складатися з близько тисячі співробітників і допомагати Раді виконавчих директорів «BASF Group» в управлінні компанією в сфері стратегії, фінансів, права, людських ресурсів і комунікації.

7. Виведений оціночний бал ефективності управління компанією «BASF Group» свідчить про середній рівень фінансового стану і помірну результативність інноваційно-інвестиційної стратегії компанії. Хоча в той же час для досягнення більш високих фінансових результатів та підвищення конкурентної позиції на світовому ринку існує необхідність удосконалення управлінської діяльності «BASF Group» у міжнародному бізнес-середовищі. Це можливо досягти завдяки впровадженню нововведень, інноваційних підходів до управління діяльністю компанії та розробок інноваційного продукту, як вимог висококонкурентного ринку.

8. У своїй інноваційній діяльності компанія «BASF Group» виділяє п'ять основних напрямків зростання: організація і контроль енергопостачання; нанотехнології; рослинні біотехнології; промислові біотехнології; зміна сировини для хімічного виробництва. Безумовно, світові кризи позначаються на виручці компанії «BASF Group», але основа, створена фінансовими вкладеннями в інвестиційний сектор, дозволяє розраховувати на більш високі темпи прискорення діяльності. Незалежно від стану фінансового ринку проблеми обмеженості ресурсів, екології, зростаючого населення не втрачають своєї актуальності для «BASF Group».

9. Для вирішення проблем, які стоять перед аграріями, «BASF Group» впроваджує новий для ринку України інноваційний підхід з продажу насіння. Він являє собою комплексну пропозицію, до якої входять гібриди насіння ріпаку та препарат Карамба®. Цим компанія уможлиблює кінцевих споживачів отримувати гарантовану якість посівного матеріалу та максимальний захист врожаю ріпаку. В найближчі кілька років компанія «BASF Group» планує вивести на ринок нові фунгіцидні рішення з інноваційною речовиною нового покоління. Новий препарат дозволить сільгоспвиробникам вирішити проблему резистентності і відкриє нові можливості для боротьби з грибовими хворобами.

В умовах посилення конкуренції на світовому ринку хімічної продукції суттєвою загрозою для перспективного розвитку хімічної індустрії в Україні є

поступова втрата нею експортного потенціалу. Зокрема, частка експорту в обсязі реалізованої хімічної продукції впродовж останніх п'яти років скоротилася майже на 10 в.п. Отже, вкрай необхідним є впровадження таких *пропозицій*, реалізація яких допоможе наростити експортний потенціал хімічних виробництв шляхом здійснення таких заходів:

- стимулювання експортної активності хімічних підприємств шляхом надання їм організаційно-технічної та інформаційної підтримки у напрямі вдосконалення системи управління якістю продукції та забезпечення міжнародної сертифікації виробництв;

- здійснення технічного і технологічного переоснащення (із подальшим розширенням) виробничих потужностей експортоорієнтованих базових хімічних виробництв, віднесення їх до категорії пріоритетних інноваційно-інвестиційних проектів та розширення на цій основі експорту хімічної продукції, яка формує експортний профіль України і водночас має стабільний попит на світовому ринку;

- створення нових високотехнологічних хімічних виробництв на основі реалізації потужних інноваційно-інвестиційних проектів, які забезпечать товарну диверсифікацію вітчизняного експорту хімічної продукції шляхом збільшення у його структурі частки кінцевої товарної продукції та продукції з поглибленим рівнем технологічної переробки;

- втілення на засадах державно-приватного партнерства інфраструктурних проектів (зокрема, з будівництва у портах спеціальних об'єктів для виробництва комплексних добрив, призначених для експорту, а також терміналів для відвантаження хімічної продукції).

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку хімічної індустрії у світі перспективи подальших досліджень у цьому напрямі лежать у площині пошуку нових ніш на зовнішніх ринках для розширення географії експорту продукції вітчизняних хімічних виробництв. Також актуальним залишається аналітичне обґрунтування (передусім із позиції економічної ефективності) перспективних напрямів імпортозаміщення на внутрішньому ринку хімічної продукції, зокрема в сегменті добрив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бозров А. М., Тебекин А. В. Международная инвестиционная деятельность транснациональных корпораций с учетом тенденций глобализации и региональных особенностей // Транспортное дело России. 2014. №4. С. 35-37.
2. Вдовиченко Ю. В. Трансформація гео економічних позицій транснаціональних корпорацій у світовому господарстві // Ефективна економіка. 2013. №11. URL/URI/DOI : <http://www.economy.nayka.com.ua/-?op=1&7=2807> (дата звернення: 02.12.2019).
3. Вергун В. А., Карп В. С. Вступ до спеціальності «Міжнародний бізнес»: навчальний посібник. К.: ВАДЕКС, 2014. 333 с.
4. География мирового хозяйства : учеб. пособ. / А. П. Голиков, Ю. П. Грицак, В. И. Сидоров и др. Киев : Центр учеб. лит., 2008. 191 с.
5. Глобальные тренды, влияющие на развитие химической промышленности. URL/URI/DOI : <http://kidi.gov.kz/docs/otchety/3556007.pdf> (дата обращения: 02.12.2019).
6. Гридасова Г. О. Транснаціональні корпорації в неокорпоративній парадигмі // Проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 9. С. 33-44.
7. Гудим К. М. Пріоритетні форми та напрями функціонування сучасного міжнародного бізнесу // Економіка України. 2014. 6 (631). С. 77-83.
8. Гудим К. М. Транснаціоналізація як чинник глобалізації // Вісник КНТЕУ. 2014. № 4. С. 33-44.
9. Дані про найбільші корпорації світу. URL/URI/DOI: http://www.money.cnn.com/magazines/fortune500/2019/full_list (last accessed: 02.12.2019).
10. Довгаль О. Особливості, проблеми та перспективи глобального економічного розвитку // Вісник ХНУ імені ВН Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2017. № 6. С. 38-43.
11. Довгаль О.А., Панкова Ю. М. Особливості змісту й форм міжнародного

бізнесу в умовах глобалізації // Бізнес Інформ. 2016. № 6. С. 25-30.

12. Ємельянова Н. А. Розвиток потенціалу транснаціоналізації країн південно-східної Європи // Проблемы и перспективы сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУУАМ: сб. науч. трудов. – Донецк – Севастополь: Т. 1 ДонНУ, 2009. С. 238-242.

13. Инновационная система компании BASF. URL/URI/DOI : <https://mirec.mgimo.ru/2011-01/innovacionnaya-sistema-kompanii-basf> (дата обращения: 02.12.2019).

14. Інновації для сталого розвитку сільського господарства. URL/URI/DOI : <https://www.basf.com/ua/ua/media/news-releases/201711/03/basf-01.html> (дата звернення: 02.12.2019).

15. Калюжна А. С. Тенденції розвитку підприємств хімічної промисловості в умовах глобалізації // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наук. конф. студ. та молодих учених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року). Полтава : ПУЕТ. 2018. С. 27-29.

16. Карп В. С. Проблеми та перспективи розвитку міжнародної діяльності в Україні // Актуальні проблеми міжнародних відносин: Зб. наук. праць. Вип. 198, ч. II. К: КНУ ім. Т. Шевченка. 2016. С. 78-87.

17. Карпова С. В. Инновационные стратегии маркетинговой политики современных ТНК : монографія. М., 2009. 206 с.

18. Квітка С. А. Транснаціональний бізнес і проблеми глобального управління // Аспекти публічного управління. 2015. № 1-2 (15-16). С. 11-20.

19. Крилова К. В., Серебренніков Б. С. Вплив транснаціоналізації на національну економіку та безпеку держави. Актуальні проблеми економіки та управління. 2013. Вип. 7. URL/URI/DOI: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-18.pdf>. (дата звернення: 02.12.2019).

20. Кругман П., Обстфельд М. Международная экономика: теория и политика / пер. с англ. 5-го междунар. изд. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 832 с.

21. Крупнейшие транснациональные компании мира URL/URI/DOI: <https://prezi.com/gkxlarenj5n5/presentation> (дата звернення: 16.12.2017).
22. Левківський В. М. Транснаціональний характер діяльності ТНК: світовий досвід та українські реалії // Науковий вісник ЧДІЕУ. 2014. № 3(23). С. 14-22.
23. Лимонова Е., Архіпова К. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 93-101.
24. Лимонова Е.М. Трансривневе регулювання діяльності ТНК // Економічний нобелівський вісник. 2015. № 1(8). С. 62-66.
25. Макарчук Е. А. Транснационализация совместных предприятий как форма корпоративной интеграции в международном бизнесе: теоретический аспект // Бизнес Информ. 2015. №4. С. 47-51.
26. Макарчук Е. А., Гончаренко Н. И. PEST-анализ условий ведения международного бизнеса на рынках стран Восточной Азии в условиях транснационализации // The USA Journal of Applied Sciences. 2016. № 1. С. 61-64.
27. Мировые мощности по производству пропилена загружены на 90%. URL/URI/DOI : <http://www.rupec.ru/news/39475> (дата обращения: 02.12.2019).
28. Михайлишин Л. І. Прикладні аспекти теорій транснаціоналізації 60-70-х років ХХ століття // Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 68-74.
29. Михайлишин Л. І., Брич В. Я. Транснаціоналізація економічної діяльності: теорія і практика: монографія. Брошнів-Осада. 2015. 262 с.
30. Михайлишин Л. І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія. Вінниця : ДонНУ, 2016. 314 с.
31. Міжнародний валютний фонд. URL/URI/DOI: <http://www.imf.org> (last accessed: 02.12.2019).
32. Міжнародні економічні відносини : підручник. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 464 с.
33. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками // Аналітичне видання фонду ім. Фрідріха Еберта. URL/URI/DOI:

<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf> (дата звернення: 02.12.2019).

34. Нефтехимическая отрасль России: стоит ли ждать перемен? URL/URI/DOI : https://vygon.consulting/upload/iblock/eda/vygon_consulting_russian_petrochemistry_2017.pdf (дата звернення: 02.12.2019).

35. Новини компаній: У 2019 BASF планує інвестувати близько €900 млн у дослідження. URL/URI/DOI : <https://agri-gator.com.ua/2019/03/03/novyny-kompanij-u-2019-basf-planuie-investuvaty-blyzko-e900-mln-u-doslidzhennia> (дата звернення: 02.12.2019).

36. Орехова Т. В. Мегатенденції процесу транснаціоналізації світової економічної системи // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. Праць: Вип. 13 – К. : КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2007. С. 51-59.

37. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. Серія: Економічні науки. №3 (80) 2015. URL/URI/DOI: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2015/3\(80\)/uazt_2015_3_14.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2015/3(80)/uazt_2015_3_14.pdf) (дата звернення: 02.12.2019).

38. Праневич А. А. Слияния и поглощения (M&A) в мировой экономике: влияние кризиса и возможности для национальной экономики // Белорусский экономический журнал. 2014. № 1. С. 60-75.

39. Прогноз Price water house Coopers : Економічний розвиток провідних країн світу в період до 2050 року URL/URI/DOI: <http://gmarket.ru/news/2013/01/16/5283> (last accessed: 02.12.2019).

40. Прохорова М. Е. Особливості та тенденції розвитку процесів транснаціоналізації в XXI столітті // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право), 2015. № 2. С. 88-98.

41. Раковская-Самойлова А. Х. ТНК в мировом интеграционном процессе: основные противоречия и перспективы развития // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 76-81.

42. Рокоча В. В. Міжнародний бізнес в інформаційному суспільстві : Колективна монографія / за ред. В.В. Рокочої. Університет економіки та права «КРОК», 2012. 238 с.

43. Ромашкин Т.В. Становление и развитие ТНК в условиях глобализации. Саратов: ООО Издательский центр «Наука», 2016. 160 с.
44. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія. К. : Кондор, 2009. 480 с.
45. Рынок базовых продуктов нефтехимии: олефины и ароматические углеводороды. URL/URI/DOI : <https://dcenter.hse.ru/data/2019/07/06/1478004798> (дата обращения: 02.12.2019).
46. Сазонець О. М., Качан О. І. Дослідження основних форм здійснення міжнародного бізнесу // Вісник ЖДТУ, 2014. № 4 (70). С. 79-85.
47. Самусенко Д. Н. Развитие транснационального бизнеса в эпоху глобализации // Вестник Орловского государственного университета. Серия: новые гуманитарные исследования. 2014. №1(36). С.274-276.
48. Сардак С. Е. Вплив цивілізаційних та культурних чинників на економічний розвиток // Економіка та суспільство. 2017. № 9. URL/URI/DOI: <https://www.economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 02.12.2019).
49. Світова економіка : підручник. / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 268 с.
50. Сигова М. В. Использование ресурсов консалтинговой отрасли в стратегии обеспечения национальной экономической безопасности. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 112 с.
51. Січко С. М. Вплив транснаціонального капіталу на розвиток світової економіки // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 5. С. 85-88.
52. Сливенко О. В. Інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій // Науковий Вісник Херсонського державного університету : Серія економічні науки. 2015. Випуск 11 (Ч.5). с. 35-38.
53. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С. 35-41.
54. Стеценко Б. С. Транснаціоналізація як визначальна тенденція розвитку

глобальної фінансової інфраструктури // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(ч. 2). С. 121-124.

55. Тенденции развития химической отрасли в 2018-2019 гг. Показатели прибыльности: переломный момент URL/URI/DOI : <https://www.pwc.ru/ru/oil-and-gas/pdf/2018-chemicals.pdf> (дата обращения: 02.12.2019).

56. Тенденции развития химической отрасли в 2019 году. URL/URI/DOI : https://www.pwc.ru/en/chemicals/publications/assets/PwC_2019_ChemicalReport_021819_FINAL_RUS_ed.pdf (дата обращения: 02.12.2019).

57. Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 13. С. 72-76.

58. Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобальної економіки // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2015. Вип. 13. с.72-76.

59. Топ-12 химических компаний Европы. URL/URI/DOI : <http://ect-center.com/blog/top-12> (дата обращения: 02.12.2019).

60. Транснациональные корпорации : монография / за ред. В. Белошапка. Донецк, 2000. 205 с.

61. Транснаціональні корпорації : навчальний посібник / за ред. О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, Т. А. Дейнека та ін. К. : Центр учбової літератури, 2014. 240 с.

62. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: теорія : підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закл. К. : Либідь, 2008. 408 с.

63. Ханін І. Г., Сазонець І. Л Теорія транснаціоналізації світової економік : підручник. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 280 с.

64. Химическая промышленность: риски отрасли в 2019 году по оценкам экономистов. URL/URI/DOI : <https://promdevelop.ru/himicheskaya-promyshlennost-riski-otrasli-v-2019-godu-po-otsenkam-ekonomistov> (дата обращения: 02.12.2019).

65. Шавкун В. Транснаціоналізація виробництва і капіталу в умовах світової глобалізації // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 248-251.

66. Якубовський С. О., Булкот О. В. Особливості формування сучасного механізму транснаціональних корпорацій // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2014. 163 с.

67. BASF – BASF. URL/URI/DOI : <https://ru.qwertyu.wiki/wiki/BASF> (last accessed: 02.12.2019).

68. BASF – история бренда. URL/URI/DOI : <https://www.brandpedia.ru/brand-1103.html> (дата обращения: 02.12.2019).

69. BASF History in Figures. URL/URI/DOI : <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/history/BASF-History-in-Figures.html> (last accessed: 02.12.2019).

70. BASF to reshape organization. URL/URI/DOI : <https://www.basf.com/global/en/media/news-releases/2019/06/p-19-261.html> (last accessed: 02.12.2019).

71. BASF в Україні. URL/URI/DOI : <https://www.basf.com/ua/ua/careers/why-join-basf/basf-locally.html> (дата звернення: 02.12.2019).

72. BASF закінчив процес придбання підрозділів Bayer. URL/URI/DOI : <https://mind.ua/news/20187313-basf-zakinchiv-proces-pridbannya-pidrozdiliv-bayer> (дата звернення: 02.12.2019).

73. BASF наростив продажі засобів захисту рослин на 75%. URL/URI/DOI : <https://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/basf-narastil-prodazhi-sredstv-zashchity-rastenii-na-75> (дата звернення: 02.12.2019).

74. BASF начал реставрацию украинского дворца. URL/URI/DOI : <https://aggeek.net/ru-blog/basf-nachal-restavratsiyu-ukrainskogo-dvortsya> (дата обращения: 02.12.2019).

75. BASF планує вивести на ринок понад 30 нових продуктів. URL/URI/DOI : <https://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/basf-planiruet-vyvesti-na-rynok-bolee-30-novykh-produktov> (дата звернення: 02.12.2019).

76. BASF: назустріч потребам українських аграріїв. URL/URI/DOI : http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/basf_nazustrich_potrebam_ukrainskikh_agrariiv

(дата звернення: 02.12.2019).

77. BASF: невелике збільшення продажів у 2018 році і зниження прибутку у зв'язку зі зменшенням відрахувань від сегмента «Хімікати». URL/URI/DOI : <https://www.basf.com/ua/ua/media/news-releases/201711/02/basf-26.html> (дата звернення: 02.12.2019).

78. Biggest transnational companies: Focus // The economist, 2012. URL/URI/DOI: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2012/07/focus-1> (last accessed: 02.12.2019).

79. Business Segments. BASF Group. URL/URI/DOI : <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/organization/business-segments.html> (last accessed: 02.12.2019).

80. CIA World Factbook. URL/URI/DOI: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html> (last accessed: 02.12.2019).

81. Consolidated Financial Statements 2018. BASF Group. URL/URI/DOI : https://report.basf.com/2018/en/servicepages/downloads/files/financial_statements_basf_ar18.pdf (last accessed: 02.12.2019).

82. Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study URL/URI/DOI: <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf> (last accessed: 02.12.2019).

83. Dunning J. H. The Influence of Hymer Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment // American Economic Review. 1985. 75 (2). P. 228-233

84. Forbes The world's biggest public companies. URL/URI/DOI : <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall> (last accessed: 02.12.2019).

85. Global Population Health Management Market Report 2019: Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2017-2025. URL/URI/DOI : <https://finance.yahoo.com/news/global-population-health-management-market-152400120.html> (last accessed: 02.12.2019).

86. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. URL/URI/DOI : [https://books.google.com.ua/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&dq=Hofstede,+G.+\(1980\)+Culture's+Consequences:+International+Differences+in+Work-Related](https://books.google.com.ua/books?id=Cayp_Um4O9gC&printsec=frontcover&dq=Hofstede,+G.+(1980)+Culture's+Consequences:+International+Differences+in+Work-Related) (last accessed: 02.12.2019).

87. Jaworek M., Kuzel M. Transnational Corporations in the World Economy: Formation, Development and Present Position // Copernican Journal of Finance & Accounting. 2015. 4 (1). P. 55-70.
88. KOF Globalisation Index. URL/URI/DOI: <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (last accessed: 02.12.2019).
89. New Horizons for China Petrochemical Industry 2019. URL/URI/DOI : https://www.ief.org/_resources/files/events/ief-sinopec-lecture---25-march-2019/new-horizons-for-china-petrochemical-industry.pdf (last accessed: 02.12.2019).
90. OECD. Start. URL/URI/DOI: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=FDI_FLOW_PARTNER# (last accessed: 02.12.2019).
91. Organisation for Economic Cooperation and Development URL/URI/DOI : <https://techresources.oecd.org/statdown> (last accessed: 02.12.2019).
92. Organization. BASF Group. URL/URI/DOI : <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/organization.html> (last accessed: 02.12.2019).
93. Rogach O., Kosmina V. Transnational Corporations and Export of Asian New Industrial Countries // Journal of Global Economy Review. 2015. Volume 1. ¹ 4. P. 15-20.
94. Sinopec Zhongyuan Petrochemical закрыла завод олефинов в Китае по экономическим причинам. URL/URI/DOI : http://www.mrcplast.ru/news-news_open-345260.html (дата обращения: 02.12.2019).
95. The Global Enabling Trade Report 2016 URL/URI/DOI: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016> (last accessed: 02.12.2019).
96. Trade statistics for international business development. URL/URI/DOI: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry (last accessed: 02.12.2019).
97. UN Comtrade Database. URL/URI/DOI : <https://comtrade.un.org> (last accessed: 02.12.2019).
98. UNCTAD. URL/URI/DOI: <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Country-Fact-Sheets.aspx> (last accessed: 02.12.2019).
99. World Investment Report, 2015 URL/URI/DOI: <http://unctad.org/en/>

PublicationsLibrary/wir2015overview_ru.pdf (last accessed: 02.12.2019).

100. World Investment Report, 2016 URL/URI/DOI: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_Overview_ru.pdf (last accessed: 02.12.2019).

101. World Investment Report, 2017 URL/URI/DOI: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017overview_ru.pdf (last accessed: 02.12.2019).

102. World Investment Report, 2017 URL/URI/DOI: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_ru.pdf (last accessed: 02.12.2019).

103. World Investment Report, 2017. URL/URI/DO : http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_ru.pdf (last accessed: 02.12.2019).

104. World Investment Report, 2018 URL/URI/DOI: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018overview_ru.pdf (last accessed: 02.12.2019).

105. World Trade Organization (WTO). URL/URI/DOI: <https://www.wto.org> (last accessed: 02.12.2019).

106. Zhejiang Xingxing закрыла производство олефинов в Китае из-за низкой маржи. URL/URI/DOI : http://www.mrcplast.ru/news-news_open-344296.html (дата обращения: 02.12.2019).