

**Олексій Юрійович БІЛЕНЬКИЙ**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародного обліку і аудиту,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
E-mail: moia.kneu@ukr.net

**АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Біленький, О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності [Текст] / Олексій Юрійович Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 36-41. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства та стан господарюючих суб'єктів і підсистем, займають особливе місце на сучасному глобальному ринку.

З процесом глобалізації операцій ТНК послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги. На сучасному етапі стратегія транснаціональних корпорацій характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньо фірмових зв'язків регіонального, а нерідко – і глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут.

**Мета** статті полягає в аналізі основних стратегій ТНК та альтернативних шляхів поведінки корпорацій, а також визначенні основних інструментів підвищення конкурентоспроможності ТНК.

**Результати.** Стратегічний розвиток компанії у сучасному світі багатоваріантний, проте він, безумовно, спрямований на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для зростання якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.

**Ключові слова:** глобалізація; ТНК; конкурентні стратегії; інновації; SWOT-аналіз.

**Oleksii Yuriiovich BILENKYI**

Doctor of Sciences (Economics),  
Associate Professor,  
Professor of Department of international accounting and auditing,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
E-mail: moia.kneu@ukr.net

**ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF TNCs IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION  
OF ECONOMIC ACTIVITY**

**Abstract**

**Introduction.** Transnational corporations, which make a diverse impact on the functioning of the world economy and state of economic entities and subsystems, take a special place in the modern global market.

With the globalization of TNCs operations the link between competitive advantages of the entire corporation and competitiveness of the country of the parent company becomes weaker. TNCs are increasingly using global competitive advantages. Nowadays the strategy of transnational corporations is characterized by the desire to form the networks of inter-enterprise relations of regional or global scale. The scientific researches, development,

---

production, distribution and sales are ingrained within these relations.

**The purpose** of this paper is to analyze the main strategies of TNCs and alternative ways of corporation's behavior, to identify the key tools for improving the competitiveness of TNCs.

**Results.** Strategic development of enterprise in the modern world is multivariate one. It is definitely aimed at the successful overcoming of uncertainty of the business environment, the maximum reduce of the costs through aggravation of competition, the increase of cost of innovation and the achievement of operational flexibility. In order to enter the international markets the national company should be guided by strategies of creating competitive advantages. The presence of TNCs in domestic markets creates additional incentive for the growth of products and the increase of the quality of products and services of domestic companies. Simultaneously is appears the possibility to use the experience, technology and sales strategy, in particular those that have been tested in other countries.

**Keywords:** globalization; TNC; competitive strategies; innovations; SWOT-analysis.

**JEL classification:** F23

---

### Вступ

Розвиток процесів глобалізації в сучасному світі зумовив посилення методів конкурентної боротьби, внаслідок чого зростає необхідність усестороннього дослідження проблем, пов'язаних з формуванням конкурентоспроможності фірм, розробкою стратегій поведінки на світовому ринку. Сьогодні найбільші транснаціональні корпорації та цілі галузі розвиваються на основі глобальної конкурентної стратегії. Розповсюдженню останньої сприяє стрімкий розвиток інформаційних технологій, лібералізація ринків.

Теоретичні, практичні та методологічні аспекти конкурентних стратегій фірм на світових ринках досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Насамперед у працях В. Адріанова [1], І. Ансофа [2], С. Градова [3], П. Кругмана [4], М. Портера [5], В. Базилевича [6], Т. Левіта [7], А. Інкпена [8], Дж. Гошеля [9].

### Мета статті

Основна мета статті полягає в аналізі конкурентних стратегій ТНК та визначенні альтернативних стратегій.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Світовий ринок висуває дуже жорсткі вимоги до конкурентоспроможності фірм. Міжнародний бізнес стикається з відмінностями у культурі, проблемами з курсом та переказом коштів, складностями оподаткування та ціноутворення, пристосуванням товарів до вимог іноземних споживачів, завданнями вибору оптимальної структури організації для ведення міжнародного бізнесу, високим політичним ризиком. При цьому основними принципами стратегії конкурентоспроможності ТНК є конкурентні переваги, які відбуваються з покращенням технологій, впровадженням нововведень, фінансуванням НДДКР. Також конкурентні переваги часто створюються у ринкових нішах, до яких конкуренти не виявляли зацікавленості через їх незначну прибутковість та малу ємність на момент засвоєння [5].

Проаналізувавши діяльність найбільших компаній на світовому ринку, можна виокремити основні види міжнародних стратегій, які використовуються:

1. Наслідкування глобальної стратегії низьких витрат, згідно з якою фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу (компанії General Motors, Nokia);
2. Посилення національного виробництва та вивезення продукції на зарубіжні ринки, використовуючи власні та інші канали збуту (компанії HyundaiMotor, INGGroup);
3. Наслідкування глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій товар за одними і тими самими характеристиками у різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку (компанії Symens, Nestle, Procter&Gamble, Unilever);
4. Передача права на користування власними технологіями фірми, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам;
5. Дотримання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, яка відповідає смакам її споживачів та конкурентним умовам;
6. Стратегія фокусування, за якої фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат та диференціації.

Окрім розглянутих основних стратегій, використовуються також альтернативні їм шляхи поведінки фірм на світових ринках. Розглянемо низку специфічних стратегічних альтернатив, які використовуються компаніями у міжнародному контексті:

1. Створення дочірніх підприємств [1].

---

2. Створення спільних підприємств. Останні забезпечують учасникам бізнесу наступні переваги: партнери можуть доповнювати один одного та завдяки цьому знижувати ризики, пов'язані із веденням бізнесу; спільне підприємство може забезпечити швидкий доступ до мереж розподілу; вони легко пристосовуються до змін зовнішнього середовища.

3. Договір про франшизу (франчайзинг)[5]. Франчайзинг дає низку переваг, зокрема наступні: забезпечує прибутком того, хто надає франшизу, а отримувача – товаром, який вже завоював місце на ринку; дозволяє компанії, яка надає франшизу, швидко зростати без значних капіталовкладень; усуває частину потреб у координації управління, необхідних для того, щоб упоратись з великою організацією, – компанії, які отримали франшизу, здійснюють управління самі; стратегія підходить для залучення малих фірм, при цьому ризики для останніх при купівлі франшизи значно менші, ніж при незалежній організації виробництва.

4. Аутсорсинг – передача організацією певних бізнес-процесів чи виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, яка спеціалізується у відповідній галузі. При цьому спостерігається зниження вартості та ризиків реалізації бізнес-процесу; покращення якості продукції, послуг; звільнення внутрішніх ресурсів компанії для інших цілей[2].

5. Офшорне виробництво. Офшорне виробництво доречно використовувати у випадках, коли [3]: продукція потребує значних витрат через великий об'єм некваліфікованої праці; вага продукції суттєво мала порівняно з її вартістю; низькі тарифи на сировину та енергію; продукція стандартизована та має стандартний виробничий процес, тому контроль за якістю продукції полегшено.

Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства та стан господарюючих суб'єктів та підсистем, займають особливе місце на сучасному глобальному ринку.

З процесом глобалізації операцій ТНК послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги.

На сучасному етапі стратегія транснаціональних корпорацій характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального, а нерідко – і глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут. Спостерігаються, зокрема, тенденції до розповсюдження інноваційної активності транснаціональних корпорацій, яка раніше базувалась у материнських фірмах, у країні, що приймають.

Відбувається це шляхом створення в інших країнах науково-дослідних центрів та технологічних парків, а також поглинання місцевих фірм з високим інноваційним потенціалом. За даними міжнародної статистики, питома вага інновацій, які припадають на зарубіжні філіали транснаціональних корпорацій, постійно зростає.

Головна особливість сучасного етапу розвитку ТНК полягає у поступовій трансформації їх у компанії, які глобально функціонують, що намагаються подолати зростаючу невизначеність та турбулентний характер міжнародного підприємницького середовища. У кінці ХХ на початку ХХІ ст. відбулись певні технологічні зміни та організаційні нововведення в діяльності ТНК. ТНК стають менш громіздкими, більш гнучкими та маневровими.

У сучасних умовах материнські компанії стають центром виробничо-господарчої діяльності ТНК, проте місце зарубіжних дочірніх компаній та філіалів змінюється. Підвищується роль зарубіжних дочірніх компаній та філіалів ТНК у створенні та утриманні загальнокорпоративних конкурентних переваг: у приймаючих країнах активно здійснюється просування глобальних брендів, використовуються місцеві нематеріальні активи, йде розробка інноваційних товарів та послуг.

Глобалізація, швидке впровадження нових технологій, зміна в способі життя, поведінці та мотивації споживачів призводить до формування нових ринків, загострення конкуренції між найбільшими компаніями за сфери впливу та спроб найбільших ТНК обмежити конкуренцію, а також до посилення регулювання міжнародної конкуренції на державному та міждержавному рівні.

ТНК достатньо широко використовують різні методи нечесної конкуренції та обмежувальної ділової практики. До них, зокрема, можна віднести: встановлення контролю над діяльністю з метою припинення цієї діяльності; зловживання переважаючим становищем на ринку; нав'язування дискримінуючих комерційних умов; цінову змову; таємний розподіл ринків; розповсюдження недостовірної інформації про конкурентів; запозичення торгових марок, копіювання (імітацію) продуктів конкурентів; порушення ліцензійних умов; економічний шпіднаж.

У наш час надзвичайно велике значення для конкурентоспроможності промислових ТНК має розробка та просування на ринок нових товарів та послуг. Нововведення та здатність до їх впровадження стає важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній. У глобальній економіці, що формується, важливим для міжнародної конкурентоспроможності компаній є доступ до глобальних джерел знань та інновацій.

---

---

Характерними тенденціями у сфері інновацій є велика відкритість компаній у межах міжфірмової кооперації у сфері науки та технологій, а також перенесення суттєвої частини досліджень у зарубіжні країни. Дедалі більшого розповсюдження набуває практика поглинання найбільшими ТНК компаній, які мають інноваційний продукт та технології. Водночас вирішальний внесок інноваційності ТНК здійснюють материнські компанії.

В умовах глобальної економіки злиття та поглинання стають ключовим джерелом конкурентної сили корпорації через швидку можливість формування інвестиційного портфеля з локальних активів у різних країнах, отримання нових джерел сировини та нових стадій виробничого процесу, засвоєння нових ринків.

Особливе значення поглинання інших компаній, які мають інноваційні розробки чи технології, мають для підтримки конкурентоспроможності фармацевтичних ТНК.

Злиття та поглинання спрямовані насамперед на: досягнення конкурентних переваг через об'єднання фінансових, науково-технічних та трудових ресурсів фірм-учасниць та отримання на цій основі синергійного ефекту; на досягнення ефекту економії за рахунок масштабу виробництва; отримання доступу на нові ринки; диверсифікацію виробництва; використання нових активів, особливо нематеріальних (ноу-хау, торгівельних марок, організаційних знань).

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТНК є міжфірмові стратегічні альянси, які дозволяють отримати доступ до інновацій партнера по альянсу, об'єднати науковий та технологічний потенціал, прискорити процес упровадження у виробництво результатів НДДКР, знизити витрати та розподілити ризики засвоєння виробництва та збуту нових складних наукомістких виробів. Укладання альянсів є одним із найбільш швидких та дешевих шляхів підвищення конкурентоспроможності та реалізації глобальних конкурентних стратегій ТНК. Стратегічні альянси дозволяють кожній із ТНК, що беруть участь, підвищити конкурентоспроможність завдяки досягненню довгострокових цілей, оптимізації використання ресурсів

В умовах функціонування міжнародного ринку наслідком процесу глобалізації економічної системи є виникнення глобальної конкуренції. Для того, щоб протистояти впливу конкурентів та посідати лідерські позиції на міжнародному ринку, ТНК необхідно розробити низку стратегій, які будуть забезпечувати її надійне просування на ринки країн, а також погоджене функціонування всіх підрозділів корпорації.

Головним завданням стратегії ТНК є переведення корпорації з її наявного стану у бажаний для керівництва. «Школа планування», представником якої є І. Ансоф [2], розглядає стратегію як план дій, якого варто притримуватись для досягнення поставленої мети. Вчений визначає стратегію як формальний набір правил для корпорації, стратегією ТНК є план дій, розроблений для досягнення певної мети корпорації (освоєння нових ринків збуту продукції, зниження витрат виробництва та ін.) з урахуванням внутрішніх можливостей та змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Такий план у довгостроковій перспективі повинен коректуватись відповідно до змін зовнішніх факторів впливу.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації стратегій ТНК. Найчастіше виокремлюють наступні види стратегій, які використовують корпорації у процесі здійснення своєї діяльності: конкурентні, маркетингові та фінансові.

Конкурентна стратегія ТНК розробляється на довгостроковий період (5-10 років). Конкурентні переваги, на основі яких здійснюється розробка конкурентної стратегії, можуть бути внутрішніми (виробничі, інноваційні, технологічні та ін.) та зовнішніми (інформаційні, цінові, збутові та ін.).

Маркетингові стратегії ТНК є складовою стратегічного менеджменту та передбачають забезпечення погодженості цілей глобальної експансії ТНК з її економічним потенціалом.

Фінансова стратегія ТНК є базою для вибору джерел формування власних та запозичених ресурсів, а також сфер їх розміщення. Цілями фінансової стратегії ТНК є: залучення фінансових ресурсів, мінімізація вартості капіталу ТНК та максимізація капіталізації ТНК.

Крім розглянутих стратегій, також використовуються інші альтернативні шляхи поведінки фірм на світових ринках. До специфічних стратегічних альтернатив належать створення спільних підприємств, створення дочірніх підприємств, франчайзинг, аутсорсинг та офшорне виробництво.

Універсальної стратегії для кожної корпорації не існує, оскільки для різних видів товарів чи підрозділів ТНК необхідні різні види стратегій чи їх комбінація. При стратегічному виборі необхідно визначити, яка стратегія буде кращою з урахуванням становища ТНК у галузі, можливостей та ресурсів компанії.

Одним з інструментів розробки стратегії ТНК є SWOT-аналіз. Такий аналіз дає можливість визначити сильні та слабкі сторони корпорації, а також можливості та загрози, які існують у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності корпорації. Для визначення переваг чи недоліків компанії аналізують такі аспекти її діяльності: витрати на продукцію, частку ринку компанії у порівнянні з часткою конкурентів, структуру цін на ресурси на певному національному ринку, рівень менеджменту компанії, стан її виробничих потужностей та якість готової продукції. Крім названих внутрішніх

---

факторів діяльності, при здійсненні SWOT-аналізу ТНК необхідно також враховувати зовнішні фактори впливу. До таких зазвичай належать: демографічні тенденції, можливість виходу на нові ринки чи сегменти ринку за рахунок диверсифікації діяльності, можливість вертикальної інтеграції, а також наявність чи відсутність сильної конкуренції.

Іншим методом, який використовується при розробці стратегій ТНК, є визначення стратегічних зон господарювання корпорації та сегментація її діяльності. Цей метод полягає в аналізі зовнішнього оточення компанії, визначення загроз та нових можливостей на основі врахування тенденцій діяльності ТНК. Етапами цього методичного прийому при розробці стратегії є: формування інформаційної бази стратегічного планування, дослідження тенденцій розвитку явищ, які впливають на умови функціонування корпорації; визначення глобальних цілей корпорації та формування критеріїв розподілу ресурсів; розробка альтернативних варіантів стратегічних планів та забезпечення погодженості різних програм та інвестиційних рішень; реалізація, контроль та коректування стратегічного плану.

Таким чином, усі види стратегій пов'язані. Запорукою успішної діяльності ТНК на ринку є вибір та реалізація окремої стратегії для кожного рівня управління. При виборі та реалізації стратегії ТНК необхідно враховувати як зовнішні фактори, які впливають на діяльність корпорації, так і внутрішні, а також брати до уваги сильні та слабкі сторони корпорації та вплив процесів, які відбуваються в середовищі функціонування ТНК. Основним завданням, яке має бути вирішено при розробці стратегії, є погодженість між ресурсами компанії та її стратегічними цілями, а також реалізація ефективної діяльності для захисту від загроз зовнішнього середовища.

Доцільно проаналізувати перспективи виходу українських компаній на світові ринки. При цьому існують два можливих сценарії. Перший заснований на потужній державній підтримці процесу транснаціоналізації, помірної та послідовної експансії у всі ключові регіони світу та формуванні на базі холдингових структур внутрішньої системи міжнародного поділу праці. Реалізація такого сценарію повинна супроводжуватись державними заходами із штучного зниження конкуренції на світовому ринку в країні базування ТНК. При невиконанні останньої умови це здійснити неможливо. Другий сценарій – формування українських ТНК на базі фінансово-промислових груп. Він з'явився ще у середині 1990-х рр., але до нині не реалізований через низьку капіталізацію, невисоку конкурентоспроможність та рентабельність підприємств промисловості, нестійкий розвиток банківського сектору, брак досвідчених спеціалістів.

Проаналізувавши досвід діяльності зарубіжних компаній, можна зробити висновок, що національні компанії, які планують виходити на зарубіжні ринки, мають керуватись наступною стратегією поведінки: необхідно сформувати «якісний» внутрішній попит (згідно з думкою М. Портера, це одна зі стратегій конкурентоспроможності компанії) [5]; основою якості продукції та послуг значною мірою можуть вважатись оптимізовані бізнес-процеси та стандартизація; пріоритетним є зростання вартості компанії та збереження її привабливості як інвестиційного об'єкта; для компанії, що росте, важлива присутність у регіонах, що стабільно розвиваються. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що національний капітал може витримати конкуренцію з великими іноземними компаніями та ТНК тільки в тому випадку, якщо він буде представлений великими промислово-фінансовими об'єднаннями. Крім підтримки з боку держави та сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, для підвищення конкурентоспроможності українських компаній необхідна розробка довгострокової маркетингової програми. Одним з основних елементів конкурентоспроможності сьогодні є широке використання результатів НДДКР, що проводяться дослідними центрами головної компанії та зарубіжними філіалами. Українським компаніям варто більш активно їх використовувати.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Підводячи підсумки, варто зазначити, що універсальної конкурентної стратегії не існує, тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі, науковим потенціалом та капіталом, якими володіє конкретна фірма, може принести успіх. Стратегічний розвиток компанії у сучасному світі багатоваріантний, проте він, безумовно, спрямований на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для підвищення якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.

---

### **Список літератури**

1. Адрианов, В. Д. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК [Текст] / В. Д. Адрианов // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 14-18.
2. Ансофф, И. Р. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Р. Ансофф; пер. с англ. С. Н. Жильцова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 348 с.
3. Градов, С. И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве [Текст] / С. И. Градов. – М.: МСХЛ, 2001. – 380 с.
4. Кругман, П. Р. Международная экономика: теория и политика [Текст] / П. Р. Кругман. – М.: Юнити, 2000. – 769 с.
5. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Е. Портер. – М.: Экономическая наука, 2005. – 167 с.
6. Базилевич, В. Д. Современная экономическая теория: в поисках новой парадигмы [Текст] / В. Д. Базилевич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – №146. – С. 5-7.
7. Levitt, T. The Globalization of Markets [Текст] / T. Levitt // Harvard Business Review. – 1983. – № 61, May-June. – P. 92-102.
8. Inkpen, A. C. Global strategy: creating and sustaining advantage across borders [Текст] / A. C. Inkpen, K. Ramaswamy. – N.Y.: Oxford University Press, 2006. – 247 с.
9. Goshel, J. P. Horses for Courses: Organisation Forms for Multinational Corporations [Текст] / J. P. Goshel, N. Noyria // Sloan Management Review. – Winter, 1993. – P. 23-35.

### **References**

1. Adrianov, V. D. (2007). Modern tendencies of TNCs development and management. Problems of management theory and practice, 1, 14-18.
2. Ansof, I. R. (2006). The new corporate strategy. Moscow: Alpine business books.
3. Gradov, S. I. (2001). Risk and choice of strategy in business. Moscow: MSHL
4. Krugman, P. R. (2000). International economy: theory and practice. Moscow: Unity.
5. Porter, M. E. (2005). Competitive advantage: how to reach high result and ensure its sustainability. Moscow: Economic science.
6. Bazylevych, V. D. (2013). The modern economic theory: in the search of new paradigm. Bulletin of Kyiv National Taras Shevchenko University, 146, 5-7.
7. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. Harvard Business Review, 61, 90-102.
8. Inkpen, A. C., Ramaswamy, K. (2006). Global strategy: creating and sustaining advantage across borders. N.Y.: Oxford University Press.
9. Goshel J. P., Noyria N. (1993). Horses for Courses: Organisation Forms for Multinational Corporations. Sloan Management Review, 23-25.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**