

## **ТЕМА 9. БАГАТОНАЦІОНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК СУБ'ЄКТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Міжнародний бізнес – досить широке поняття, яке охоплює всі сфери зовнішньоекономічної діяльності окремих підприємств, міжнародних фірм та їх взаємовідносин з урядами окремих країн – суб'єктів світової економіки. Роль міжнародного бізнесу зростає в сучасних умовах глобалізації соціально-економічного розвитку, адже саме він започаткував цей процес. Вплив міжнародного бізнесу на еволюцію людства настільки великий, що він може визначати як розвиток окремих країн, так і хід подальшої історії людства (наприклад, у так званому “списку “Forbs” 100 найбільших виробничих одиниць світу 2/3 займають держави і 1/3 – міжнародні корпорації). Тому, у даному курсі будуть розглянуті такі питання:

1. Хто є основними суб'єктами міжнародного бізнесу і яким чином вони відрізняються?
2. Яку роль відіграють прямі закордонні інвестиції у сучасних стратегіях багатонаціональних підприємств?
3. Які особливості стратегій проникнення і оперування міжнародних фірм на окремих світових ринках?
4. Які наслідки можна очікувати від діяльності міжнародного бізнесу в національній економіці?

### **1. Визначення і характерні риси багатонаціональних підприємств, їх відмінності від інших суб'єктів міжнародного бізнесу**

Провідну роль у міжнародному бізнесі відіграють транснаціональні корпорації (ТНК), або багатонаціональні підприємства (БНП). На даний час не існує жодного загальноприйнятого визначення БНП. Деякі економісти вважають ними великі, домінуючі у своїй галузі фірми, що займаються міжнародною діяльністю, інші — відносять до ТНК лише фірми, які мають власність у більш, ніж одній країні. Розрізняють також поняття ТНК (transnational corporation) і багатонаціональну корпорацію — МНК

(multinational corporation) — за критерієм походження (ТНК — однієї країни, МНК — кількох). Як бачимо, навіть назва викликає суперечки.

В сучасній науковій літературі поширена точка зору "класиків" міжнародного менеджменту Р. Вернона і Л. Уеллса, які розкрили поняття БНП (multinational enterprise – MNE) досить чітко. Згідно їх визначення, **БНП — це компанії: "утворені з групи філіалів, які розташовані в різних країнах і відповідають таким ознакам:**

- 1. Вони об'єднані відносинами спільної власності.**
- 2. Вони засновані на спільному використанні ресурсів, таких як гроші і кредит, інформаційна система, торгова марка і патенти.**
- 3. Вони підпорядковуються певній спільній стратегії".**

З цієї точки зору, БНП можуть мати приватну або державну форму власності; бути великими або малими за розмірами та обсягами операцій; їх власність може утворюватися інвесторами будь-якої кількості країн; вони можуть проводити будь-яку діяльність у міжнародному бізнесі, доки володіють філіалами у двох і більше країнах.

Дане визначення можна назвати *функціональним* визначенням БНП, оскільки воно фокусується на *діяльності* фірми, а не на структурі *власності* чи інших характеристиках (обсягах і частки в загальних прибутках закордонної діяльності та ін.). Єдиною необхідною функцією для БНП є прямі закордонні інвестиції (ПЗІ), завдяки яким фірма створює філіали, як мінімум, у трьох країнах.

Існує й інше загально прийняте визначення БНП з точки зору розмірів і ринкової ваги фірми:

**БНП — це фірма, "яка контролює активи, як мінімум, у шести країнах; отримує понад 25% річних прибутків від іноземної діяльності; її закордонні продажі перевищують 100 млн. дол."**

Якщо першому визначенню відповідають тисячі підприємств у світовій економіці, то коло другого звужується до 500 (т.зв. "список *Fortune 500*").

Щоб дещо обмежити список БНП, слід увести додаткові критерії, які показують, наскільки ефективно діє фірма на міжнародному ринку. Як правило, БНП проводять широкомасштабну політику науковомісткого виробництва (доля затрат на науково-технічні розробки у них значно вища за середню); число їх філіалів значно переважає необхідне за визначеннями.

Для того, щоб оцінити діяльність БНП, доцільно звернутися до теоретичних викладок їх суті та значення для світового господарства в цілому і переваг міжнародних фірм у конкурентній боротьбі.

## **2. Теорія конкурентних переваг у стратегії ТНК**

Теорія конкурентних переваг (її розробником на мікро- і макроекономічному рівнях вважається М.Портер) визначає перспективи стратегії бізнесу і окремих країн у міжнародному розподілі праці. Згідно теорії, стратегія фірми представляє собою процес, у якому вона повинна:

1. Виявити свої конкурентні переваги і недоліки, а також проаналізувати значимість кожного з них у конкуренції зі своїми суперниками на ринку.
2. Визначити способи досягнення своїх переваг у конкретному контексті конкурентної боротьби (а також, яким чином зменшити вплив тих недоліків, які неможливо усунути).
3. Вирішити, яким чином розвинути конкурентні переваги шляхом міжнародної діяльності, такої як експорт, прямі закордонні інвестиції, чи стратегічний союз.

Історично, БНП у ХХ-му ст. минулого тисячеліття почали розвиватися, в основному, в добувних галузях економіки. Вони конкурували між собою на основі доступу до постачальників сировини і ринків збуту. Після Другої світової війни більшість з цих переваг зникла, а фірми почали змагатися, опираючись на підтримку держав. Аналіз конкурентних переваг великих фірм концентрувався навколо ідеї ”подолання перешкод для проникнення” на основі:

- *абсолютних переваг у затратах*, таких як власна технологія і контроль над обмеженими ресурсами;
- *переваг у диференціації продукту*, тобто встановленні власної торгової марки чи патентування продукту;
- *економії масштабів у сфері виробництва, доставки, фінансування, маркетингу* завдяки росту фірми і обсягів її діяльності;
- *урядової протекції*, яка дозволяла фірмі отримати тимчасовий або постійний захист від конкурентів з боку держави (пільги в оподаткуванні, державні замовлення та ін.);
- *управління людськими ресурсами*, що дозволяє менеджерам створити робочу атмосферу, яка стимулює продуктивність праці і підвищує якість продукції.

Ці переваги можуть використовуватися як на міжнародному, так і національному рівнях. Проте, існують специфічні конкурентні переваги, притаманні саме БНП, хоча деякі з них можуть використовувати національні фірми, які контактують з іноземними. Основні види конкурентних переваг зведені в Таблиці 1.1:

Таблиця 1.1.

<b>КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ БНП</b>	
<b>Перевага</b>	<b>Опис</b>
<b>Загальні конкурентні переваги</b>	
• <b>Власна технологія</b>	Продукт, процес або технологія менеджменту, які використовує підприємство. Інші можуть отримати їх через власні R&D, або контактуючи з власником
• <b>Ціна (вартість) фірми</b>	Репутація якості, сервісу, ділових зв'язків завдяки досвіду
• <b>Економія масштабів у виробництві</b>	Широкомасштабна виробнича орієнтація і умови, які знижують затрати на одиницю продукції
• <b>Економія масштабів у закупках</b>	Менші затрати у придбанні ресурсів завдяки замовленню у великих кількостях
• <b>Економія масштабів у фінансуванні</b>	Доступ до фінансових засобів за нижчими затратами завдяки величині підприємства
• <b>Економія масштабів у розподілі</b>	Зниження транспортних витрат. Доставка великої кількості товару
• <b>Економія масштабів у рекламі</b>	Продаж товарів на багатьох ринках, що дозволяє в певній мірі стандартизувати рекламу

• <b>Урядова протекція</b>	Вільний або преференційний доступ до ринку, обмеженому державним регулюванням
• <b>Управління людськими ресурсами</b>	Кваліфікація працівників, технологія менеджменту персоналу і оптимізація продуктивності при роботі в команді
<b>Специфічні конкурентні переваги</b>	
• <b>Багатонаціональна маркетингова можливість</b>	Знання про ринки і доступ до них у кількох країнах, що зменшує час і затрати проникнення
• <b>Багатонаціональна ресурсна можливість</b>	Доступ до сировини, напівфабрикатів у кількох країнах, що знижує затрати на ресурси
• <b>Багатонаціональна диверсифікація</b>	Діяльність у кількох країнах, що веде до зниження ризику
• <b>Управлінський досвід</b>	Навички управління в кількох країнах, що веде до ефективності менеджменту

Напевне, найбільш важливою з них є багатонаціональна *маркетингова можливість*, яка дозволяє просувати БНП свою продукцію одночасно на багатьох національних ринках. Завдяки існуванню широкої мережі філіалів, які збирають інформацію про попит ринку, умови регулювання та інші знання бізнесу, фірма має можливість реагувати на зміни ринку при продажу продукції. Чим ширша мережа філіалів фірми, тим більші її можливості максимізації доходів. З іншого боку, короткострокове падіння попиту в одній країні може бути нейтралізоване надлишковим попитом в іншій, де філіали не справляються з ним (таку стратегію, наприклад, використовує *Nestle*).

Іншою фундаментальною перевагою БНП є *міжнародний доступ до ресурсів*, який дозволяє звести до мінімуму виробничі витрати, використовуючи потужності у країнах з дешевшими факторами виробництва. Ця перевага дозволяє БНП успішно конкурувати навіть з місцевими виробниками у будь-якій країні (наприклад, на аграрному ринку України). Інколи БНП реалізують вказану перевагу, укладаючи контракти з місцевими фірмами по складанню або переробці без ПЗІ (закупки хмелю, олії, цукру та ін.).

Третя перевага БНП — обмеження ризику діяльності завдяки *міжнародній диверсифікації*. Багато БНП використовують потужності у кількох країнах для виробництва однакового продукту для різних ринків. Подібним чином вони намагаються отримати багатосторонній доступ до сировини та інших ресурсів, таких як праця, з метою позбутися залежності від постачальників з однієї країни. Таким чином, оперуючи багатограними ресурсними і маркетинговими можливостями, фірма обмежує ризик у своїй діяльності (наприклад, підприємства *Volkswagen* в Іспанії, Чехії).

Четвертою конкурентною перевагою БНП є *досвід управління* у кількох країнах, який представляє собою *know-how* функціонування бізнесу у різному культурному середовищі. Ця перевага, в загальному випадку, допомагає БНП, які володіють технологією менеджменту, обійти інших суперників, які не мають в штаті організації досвідчених менеджерів. "Гонитва за головами" дозволяє БНП випереджати навіть місцеві фірми у країнах перебування, оскільки навички у міжнародному менеджменті самі по собі є дефіцитним фактором виробництва. Фірми, менеджери яких мають міжнародний досвід, з самого початку отримують переваги у порівнянні з тими, де такі спеціалісти відсутні (до речі, більшість висококваліфікованих кадрів в Україні є об'єктами пристальної уваги з боку менеджерів багатонаціоналів).

Отже, **суб'єкт (діяч) міжнародного бізнесу (ДМБ)** — це будь-яка фірма, яка веде міжнародну діяльність, починаючи з експортерів та імпортерів і закінчуючи менеджментом і ПЗІ. **БНП** — це фірми, які мають ПЗІ (тобто — філіали), принаймі у трьох країнах. БНП є одною з форм ДМБ, проте, не єдиною формою. Проведена різниця корисна, тому що вона підкреслює той факт, що навіть невеликі експортери можуть бути задіяними у стратегічних союзах та інших формах бізнесу, які перетинають кордони, не будучи такими великими, як *Exxon*, або поширеними у світі, як *Procter&Gambler*, що особливо актуально для українських підприємств, які прагнуть до транснаціоналізації.

Як ми бачимо, головною відмінністю БНП від інших ДМБ є ПЗІ. Тому доцільно перейти до аналізу ролі закордонного інвестування у стратегіях багатонаціоналів та їх впливу на національну економіку.