

## ТЕМА 12 ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Зрозуміло, що БНП у своїй діяльності використовують всі можливі види переваг (абсолютні, порівняльні, технологічні, конкурентні) у залежності від тих суб'єктів міжнародної економіки, де вони оперують. Тому вважається за доцільне розглянути стратегії БНП в залежності від різних урядів і типів економіки, визначених у сучасній економічній теорії та практиці господарювання.

### 1. Особливості міжнародного бізнесу в індустріальних країнах

Всі високорозвинені країни в тій чи іншій мірі використовують систему ринка як засіб економічної діяльності (з певним ступенем державного втручання). Цим вони відрізняються від решти країн – суб'єктів світової економіки.

Як відомо, економічна діяльність може організовуватися ринковими силами, урядами і великими фірмами, які інтерналізують ділову активність (Поняття “інтерналізація” не тотожна “інтернаціоналізації”, а означає ринкову експансію фірми як географічне розширення власних ринків (горизонтальна інтеграція), так і ріст вздовж технологічного ланцюга виробництва (вертикальна інтеграція)).

Отже, БНП за своєю природою, є засобом організації на міжнародному рівні, оскільки займаються всім спектром виробничого процесу (виробництво, трансфер ресурсів, розподіл і споживання). Так як БНП можуть діяти більш ефективно для ринку, ніж малі фірми, їх діяльність не розглядається в якості загрози для ринку з боку розвинених країн (на відміну від країн, що розвиваються)<sup>1</sup>. Тому БНП діють на ринках **індустріальних країн з більшою свободою**. Проте, рівні свободи навіть у цих країнах для БНП різні. Так, наприклад, для Франції характерні сильне державне втручання в економіку та існування державних ТНК, чого практично немає в США. Західноєвропейські уряди, як правило, вітають злиття і поглинання компаній з метою

---

1. Згідно класифікації МВФ, до розвинених (індустріальних) країн (industrial countries) відносяться країни Європейського Союзу, країни Європи, які не входять в ЄС (Норвегія, Швейцарія, Ісландія), США і Канада, Австралія, Нова Зеландія та Японія; до країн з перехідною економікою (countries in transition (CIT) – 15 бувших республік СРСР та соціалістичних країн Європи і Монголія; до групи країн, що розвиваються (developing countries) – величезна кількість країн Азії, Африки і Південної Америки.

протистояння з боку США, а в США, навпаки, сильно розвинене антимонопольне законодавство.

Не слід також забувати про *культурні відмінності*, адже саме вони розрізняють окремі економічні системи. Наприклад, хоча жителі у США, Європі і Японії знаходяться на приблизно однаковому рівні споживання і освіти, між ними існують величезні розбіжності у смаках, структурі попиту, практиці бізнесу та ін. Тому часто БНП, розпочинаючи закордонну діяльність, шукають “внутрішнього помічника” з числа місцевих фірм, які володіють каналами розподілу і можуть доставляти продукти кінцевому споживачу. Крім цього, існують інші фактори культури (мова, цінності, діяльність профспілок та ін.), які можуть стати бар’єром для бізнесу в індустріальних країнах, що не можна розглядати в якості *гомогенних ринків*, не дивлячись на їх подібність.

З іншого боку, важливим фактором діяльності БНП в цих країнах є *участь держави у бізнесі*, як безпосередня (у вигляді володіння компаніями, особливо у таких галузях, як телерадіокомунікації, банківська справа, нафтопереробна промисловість), так і непряма участь – у підтримці національних фірм і обмеженні діяльності закордонних компаній. Найбільш важливою проблемою державної участі є природа конкуренції між державними і приватними фірмами, і якщо приватна фірма повинна лише слідувати “правилами гри” уряду, то для державної компанії, крім економічних, існують ще й політичні цілі, які часто приносять в жертву ефективність.

Зважаючи на вищесказане, головним фактором визначення **стратегії проникнення** БНП в індустріальних країнах є **конкуренція** – тобто, вибір країни, продукту і способу проникнення залежать від типу конкуренції, з якою фірма стикається у даній країні. Наприклад, ринок телевізорів у Бельгії характеризується практичною відсутністю місцевого виробництва через дорозвину. Тому великі компанії, такі як Sony і Panasonic продукують телевізори у країнах з низькими затратами і продають їх під своєю торговою маркою через систему торгових представництв і компаній.

Інша проблема проникнення – вибір між формами діяльності, тобто, створення філіалу або контрактна угода з іншою фірмою. Наприклад, якщо ТНК США чи Японії

приймає рішення про створення виробничого підрозділу у Франції – це означає проникнення на ринок всієї Західної Європи, що може привести до обмеження інших шляхів проникнення і загрози глобальній стратегії фірми.

Крім того, стратегія проникнення залежить від тенденцій до регіоналізації ринків (через фактори транспорту, часу і культури), що веде до створення різних типів ринків індустральних країн (США – Канада; Західна Європа; Австралія, Нова Зеландія, Японія).

На вказаних засадах здійснюється **стратегія функціонування БНП в індустріальних країнах**. Фірма конкурує зі своїми суперниками на основі *затрат, диференціації продукту, сегментації ринку*. В основі *затратного підходу* лежить переміщення виробничого процесу з більш розвинених регіонів у менш розвинуті, де фактори виробництва дешевші (американські компанії просуваються з півночі на південь США, німецькі – у Португалію, Іспанію, Грецію, нові члени ЄС та ін.). Особливу роль у стратегії БНП в індустріальних країнах відіграє *диференціація продукту*, оскільки споживачі мають достатній рівень доходів, щоб задовільняти свої смаки, купуючи бажані товари і предмети розкоші (наприклад, General Motors не продає Opel і Voxxholl на ринку США, а Ford виходить на всі ринки з типовими моделями). В основі *сегментації* лежить положення про те, що ринки індустріальних країн значно ширші за інші – отже завжди можна знайти нішу для успішної діяльності.

## **2. Методи діяльності БНП у країнах, що розвиваються**

Як правило, БНП здійснюють у країнах, що розвиваються, практично всі види економічної діяльності – експортно-імпорتنі операції, ПЗІ, ліцензійні угоди, франчайзинг, міжнародні банківські послуги та ін.

Слід відзначити, проте, що на міжнародний бізнес у цих країнах накладає відбиток специфіка ринкового середовища. По-перше, рівень державного регулювання і економічні обмеження значно вищі, ніж в індустріальних країнах, і, по-друге, поле діяльності міжнародного бізнесу в цій групі країн значно вужче.. Так, на країни, що розвиваються, припадає 80% світового населення, але лише 25% міжнародного бізнесу і 1/3 світової торгівлі.

Основні напрями діяльності БНП в цих країнах пов'язані з ПЗІ, особливо – закордонним складанням і банківською сферою – через зміни у джерелах фінансування економічного розвитку (сьогодні на зміну державним поступленням у країни, що розвиваються, приходять приватний фінансовий капітал).

Особливістю країн, що розвиваються, є *вагома частка урядового сектору* в національній економіці. І хоча частка державних підприємств у ВВП нижча, ніж в індустріальних країнах, зате державне регулювання значно жорсткіше, включаючи не лише монополне володіння провідними галузями, але й засоби обмеження економічної свободи приватних підприємств з метою керування бізнесом у бажаному для держави напрямку.

Таким чином, БНП повинні пристосовуватися до нового для себе середовища:

- в монополізованих державою галузях закордонні фірми можуть діяти лише на контрактній основі з урядом;
- в галузях, де конкурують державні і приватні фірми, правила конкуренції відрізняються від “чистої конкуренції” на користь державних фірм;
- в інших галузях необхідні значні зусилля у балансуванні між регулюванням ринку і отриманням прибутку (тобто, з одного боку – зберегти бажаність діяльності фірми для уряду, а з іншого – проводити у життя генеральну лінію материнської компанії).

Іншою особливістю, яка впливає на міжнародний бізнес БНП у країнах, що розвиваються, є *двоїстість їх економік*. Двоїста економіка – специфіка країн, що розвиваються, коли деякі фірми і домогосподарства (наприклад, у містах) приймають участь у ринковому секторі і міжнародних зв'язках, а інша частина економіки (традиційний сектор) ізольований від міжнародної економіки і часто діє у вигляді натурального господарства (у сільських районах).

БНП мають справу лише з ринковим сектором двоїстої економіки, тобто, з урбанізованим центром і середніми та вищими прошарками населення (які мають купівельну спроможність для іноземних товарів або достатню освіту, щоб обслуговувати міжнародний бізнес). Це створює проблеми для їх діяльності, адже урядовці, які визначають економічну політику – вихідці з центру, а великий відсоток

населення – вихідці з периферії. Таким чином, детально розроблений і схвалений урядом інвестиційний проект може виявитися невдалим у конкретному середовищі традиційної економіки (наприклад, невдача текстильних фірм США у розташуванні виробничих потужностей у внутрішніх районах Колумбії, де за підрахунками експертів була значна кількість незайнятих жінок, але чоловіки забороняли їм працювати і отримувати більші доходи, ніж вони).

З іншого боку, БНП часто піддаються нищівній критиці з боку політиків саме за те, що вони оперують виключно у ринковому секторі, залишаючи тягар традиційної економіки уряду країни перебування.

Третьою особливістю країн, що розвиваються, є висока степінь *політичного ризику*. Урядова політика у цих країнах змінюється набагато частіше, ніж в індустріальних країнах, а ще частіше – ставлення урядів до діяльності багатонаціоналів. Часті зміни в економічній і політичній верхівці – від лівих до консерваторів і центристів – приводять до змін в економічній політиці – від націоналізації іноземної власності до податкових пільг учасникам міжнародної діяльності.

Саме ці особливості визначають стратегії БНП у країнах, що розвиваються. В загальному випадку, **стратегія проникнення** не відрізняється від індустріальних країн (конкуренція і форми економічної діяльності). Проте, через часті зміни в уряді та інші фактори “правила гри” у країнах, що розвиваються, можуть змінюватися набагато швидше і різкіше, ніж в ринкових економіках. Тому менеджери БНП повинні вживати заходи щодо ризиків на кожній стадії інвестиційного проекту. Крім цього, урядова політика на зменшення дефіциту платіжного балансу, яка загальноприйнята у країнах, що розвиваються, може привести до скорочення імпорту закордонного філіалу БНП на місцевому ринку. Тому стратегія проникнення направлена на ПЗІ.

З іншого боку, у стратегії проникнення необхідно враховувати “старіння правил”, тобто, зміну відношення до БНП з боку місцевого уряду “до” і “після” проникнення. Звичайно, спочатку міжнародний бізнес вітається, йому надаються податкові пільги, урядова протекція, а з часом, після реалізації ПЗІ, БНП змушують грати за місцевими правилами або взагалі покинути країну перебування.

У зв'язку з цим, **стратегія функціонування** полягає у збереженні початкових позицій відношення уряду шляхом максимального використання *конкурентних переваг* фірми у технології, розподілі, міжнародній інформації. Чим більшу кількість зв'язків зберігає фірма з ресурсами та ринками інших країн, тим менша можливість країни перебування обмежити діяльність БНП без скорочення прибутків від його бізнесу на місцевому ринку.

Як і в індустріальних країнах, стратегія БНП може концентруватися навколо мінімізації затрат, диференціації продукту і ринкової сегментації. Зокрема, у країнах, що розвиваються, часто існує набагато більша можливість сегментації ринку через урядову протекцію. Тобто, на ринках, де уряд відіграє значну роль в економіці, фірми можуть здобути захищену позицію за допомогою урядових контрактів або захисту від конкурентів в обмін на ПЗІ. Крім цього, фірми часто використовують стратегію хеджування (страхування) від ризику з боку уряду.

### **3. Стратегії проникнення і функціонування БНП на ринках країн перехідної економіки (СІТ)**

Країни СІТ представляють собою групу специфічних суб'єктів світової економіки, адже більшість з них за своїми економічними показниками не відрізнялися від індустріальних країн, одночасно, належали до протилежної системи централізованої економіки. Тому до кінця 80-х років минулого століття діяльність БНП в СІТ була зовсім окремим видом міжнародного бізнесу у порівнянні з іншими країнами (він приносив не лише очікувані прибутки чи втрати окремим фірмам, але й політичні вигоди урядам країн походження БНП).

І сьогодні, коли відношення до цих країн дещо змінилося (а деякі з них навіть стали членами Європейського Союзу), основними формами діяльності БНП в них залишаються:

- експортно-імпортні операції;
- ліцензійні угоди;
- бартерна торгівля;
- угоди про технологічний обмін;

- створення спільних підприємств (СП).

Основною **особливістю** цих країн, з точки зору міжнародного бізнесу, є те що вони залишаються у значній мірі *централізованими*: більша частина зв'язків відбувається через державні підприємства з високим рівнем бюрократичного контролю за веденням бізнесу.

Незважаючи на вищесказане, навіть під час ідеологічного протистояння ці країни не могли ігнорувати сигналів ринку. Контрактуючи зі західними партнерами, вони змушені були функціонувати у ринковій системі як експортери чи імпортери, кредитори і позичальники та ін. Тобто, можливості для ведення бізнесу БНП існували задовго до внутрішніх змін в економіках СІТ.

Інша особливість – *соціальні та культурні відмінності*, які відіграють головну роль в бізнесі СІТ з іншими країнами з розвинутою економікою як основними партнерами. Практика бізнесу в СІТ залишається високобюрократичною, через набутий досвід менеджерів у цих країнах, і держава все ще залишається центральним діячем бізнесу. Додаткові проблеми створюють непорозуміння у мові (як засобі комунікацій), соціальній практиці, етиці. БНП стикаються з необхідністю подолання мовних відмінностей (не лише лінгвістичних, а й в управлінському виконанні), стереотипів споживчів без досвіду ринкових операцій, етнічним різноманіттям (наприклад, Росія – не гомогенний, а кілька гетерогенних ринків).

Найбільш складний аспект ведення міжнародного бізнесу в СІТ – *отримання доступу* до ринків цих країн. Через *час і гроші*, необхідні для такого бізнесу, у важкому становищі опиняються малі фірми і компанії, які розраховують на швидкий ефект. Тому бізнес в СІТ – це прерогатива великих, досвідчених БНП, які здатні вести виснажливі довготривалі переговори, нести великі доконтрактні витрати, а потім забезпечити значні обсяги продаж або масштабні інвестиційні проекти в цих країнах.

**Стратегії проникнення** в значній мірі залежать, по-перше, від конкретної країни, і, по-друге, часу проникнення. Звичайно, доступ до ринку легший у тій країні, чий валютні резерви менш обмежені (як це було у випадку Угорщини, Чехії, Польщі). Оскільки закордонна власність обмежена, як правило, меншістю у СІТ у більшості випадків, можливі стратегії проникнення БНП на перших порах не охоплюють

отримання повної власності, а розглядають інші види бізнесу. Найчастішим способом проникнення залишається експорт. З часом зростає роль угод про виробничу кооперацію, ліцензування, СП, бартер (наприклад, Volkswagen – Skoda).

Діючи в СІТ, фірми, як правило, використовують такі конкурентні переваги: власну технологію, досвід менеджменту, маркетингову мережу (як ми побачимо далі на прикладі Procter @ Gamble).

Саме тому у якості **стратегії функціонування** на перший план виступають *контрактні угоди*, а не процес виробництва. Слід зауважити, що в СІТ традиційно розвивають міжнародний бізнес БНП (Coca-Cola, American Express, General Motors, etc.), які використовують ПЗІ для виробництва своїх традиційних, стандартизованих товарів та послуг для обслуговування нових ринків, а також фірми зі сталими сімейними зв'язками.

Значну увагу в **операційній стратегії** БНП приділяють проблемі *політичного ризику*, адже процес ринкових перетворень в СІТ не зайшов настільки далеко, щоб його не можна було повернути назад. Тому, розглядаючи шляхи уникнення ризику діяльності в СІТ, БНП можуть згортати чи не проводити бізнес; займатися пошуком страхових компаній, форфейторів, урядового захисту; диверсифікувати діяльність у кількох країнах. Найновішею тенденцією у виконанні стратегії БНП можна назвати бартер як метод ведення справ не лише у торгівлі, а й інших видах міжнародного бізнесу в СІТ.

Таким чином, проникаючи і оперуючи на різних ринках, БНП, з одного боку, вимушені пристосовуватися до місцевого середовища і “правил гри” на конкретному ринку, а з іншого – зачасту створюють необхідне і бажане для себе середовище ведення міжнародного бізнесу.