

## Тема 8. Формування та реалізація стратегій ТНК

1. Особливості стратегічного менеджменту для ТНК.
  - 1.1. Стратегія ТНК і конкурентні переваги.
  - 1.2. Аналіз потенціалу інтернаціональної корпоративної стратегії ТНК.
  - 1.3. SWOT-аналіз у розробці стратегій ТНК.
2. Конкурентні стратегії ТНК.
  - 2.1. Глобальні конкурентні сили.
  - 2.2. Глобальні стратегії та умови їх використання.
  - 2.3. Стратегія багатонаціональної диверсифікації.
3. Стратегії диверсифікації і синергізм.
4. Стратегії транснаціоналізації.

### **Основні терміни та поняття:**

*Стратегічний менеджмент. Стратегія ТНК. Інтернаціональна корпоративна стратегія. Ключові компетенції компанії. SWOT-аналіз. Переваги і слабкі сторони компанії. Можливості компанії. Потенційні загрози середовища. Глобальні конкурентні сили. Дослідження М. Портера. Глобальні стратегії. Багатонаціональна стратегія. Стратегія багатонаціональної диверсифікації. Причини диверсифікації. Синергічний ефект. Синергізм продаж. Оперативний синергізм. Інвестиційний синергізм. Синергізм менеджменту. Стратегії транснаціоналізації. Ресурсно-пошукові стратегії. Затратно-орієнтовані стратегії. Ринково-пошукові стратегії. Способи інвестування.*

**1.1.** У розвитку ТНК можна виділити два основних періоди, які характеризуються різними організаційними формами ведення бізнесу і підходами до розробки та впровадження стратегії. До 70-х років транснаціональні компанії вели бізнес переважно через свої філії в різних країнах, які здійснювали оперативну діяльність автономно, максимально враховуючи особливості національних ринків, на яких вони оперували. При цьому централізовано координувалися головними офісами ТНК, як правило, функції фінансів, передача технології, експорт.

Із 70-х років відбуваються значні зміни в характері конкуренції, яка набуває рис глобальної конкуренції, за якої найбільші ТНК конкурують між собою на глобальному ринку, а не на окремих національних ринках.

У таких умовах ТНК приймають рішення про виробничу діяльність з огляду на вартість ресурсів на різних національних ринках і рівень оподаткування в різних країнах. При цьому все більшого значення набуває трансфертне ціноутворення, за якого ціна продажу між головною компанією та філіями компанії в різних країнах установлюється, виходячи з потреб управління грошовими потоками між підрозділами ТНК і мінімізації податків.

Стратегія ТНК формується також з урахуванням очікуваної динаміки відсоткових ставок на різних національних ринках, курсів валют, умов кредитування та фінансування експортних операцій у кожній країні, де розміщені підрозділи ТНК.

Виходячи з умов здійснення діяльності на міжнародному ринку, ТНК може отримувати й використовувати такі конкурентні переваги:

1. У межах ТНК існує можливість консолідації фінансових та інших ресурсів для здійснення дій, спрямованих на розширення або консолідацію своєї частки ринку в певній країні, що надає їй надзвичайні можливості, особливо у конкуренції з національними компаніями. Такі ресурси можуть бути залучені як від головної контори ТНК або підрозділів компанії в інших країнах, так і з інших видів бізнесу компанії.

2. ТНК використовує певну збутову мережу (оптову та роздрібну) в усіх країнах світу. Окрім можливостей стабільного збуту продукції, це дає ТНК змогу з меншими витратами диверсифікувати свою діяльність, а також отримати економію на масштабах операцій (за рахунок зниження витрат на збут). Це створює також переваги для входження в нові види бізнесу, що характеризуються високими темпами зростання на певних національних ринках.

3. Диверсифікована ТНК може використати свою торговельну марку з тим, щоб здійснювати нові види діяльності, спираючись на маркетингові переваги, адже витрати на рекламу та просування товару на ринок під відомою торговельною маркою набагато менші, ніж у випадку, коли національна компанія диверсифікує свою діяльність і пропонує на ринок новий товар.

4. Централізоване координування досліджень і розробок, результати якого в майбутньому

можуть використовуватися як філіями в різних країнах, так і в різних видах бізнесу, який здійснюють підрозділи ТНК.

У рамках компанії може відбуватися передача ключових технологій і ноу-хау. При цьому ТНК має можливість економити фінансові ресурси й одержувати кращі результати порівняно з компаніями, які проводять дослідження та розробки самостійно для кожного окремого виду бізнесу.

**1.2.** Потенційна інтернаціональна стратегія ТНК має відповідати досягнутому рівню присутності компанії на різних регіональних ринках і цілям, яких компанія планує досягти у результаті реалізації цієї стратегії.

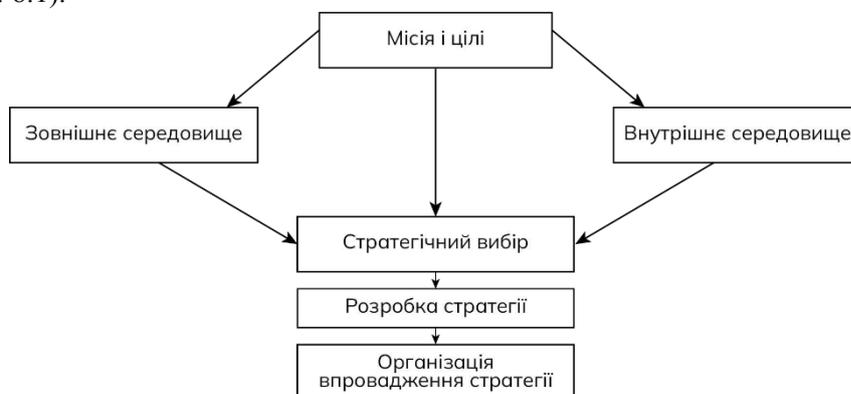
Аналіз такої стратегії повинен проводитися, виходячи з ефективності впровадження діючої стратегії. При цьому визначають фінансові та економічні показники самої компанії: прибутковість на різних сегментах, динаміку показників дохідності на інвестиції, залучений капітал, кредитний рейтинг, динаміку ціни акцій та обсягів продажів. Окрім цього, аналізується стан компанії на ринку на основі таких показників, як частка ринку в різних країнах та її динаміка, а також співвідношення темпів зростання ринку й обсягів продажів компанії.

Ступінь корективи стратегії ТНК залежить від ефективності її впровадження на різних ринках, а також від того, наскільки діюча стратегія відповідає проголошеній місії компанії та можливостям задіяти різні ресурси, які можуть бути використані для її досягнення.

Специфіка аналізу потенціалу ТНК значно полягає у здатності правильно визначити (а) внутрішні ресурси, що можуть бути використані компанією в певній країні, а також (б) інші ресурси, які можуть бути залучені на міжнародних ринках.

Наскільки успішною буде стратегія ТНК значно залежить від того, чи зможе компанія визначити свої ключові компетенції і конкурентні переваги. *Ключові компетенції* можуть бути визначені як певні здатності, що дають можливість компанії створювати вартість для споживачів або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища для компанії. Для ТНК такими перевагами є, наприклад, здатність оперативно пристосовуватися до потреб місцевого ринку, наявність ефективної мережі збуту товару, лідерство в розробці нових товарів на основі власної системи тощо.

**1.3.** Діяльність ТНК базується на чітко визначеній місії та цілях, а розробка стратегії компанії – на основі аналізу її внутрішніх сильних сторін і переваг, а також середовища, в якому компанія здійснює свою діяльність, з точки зору можливостей і загроз для реалізації цієї стратегії (рис. 8.1).



**Рис. 8.1.** Стратегічний вибір і розробка стратегії ТНК

Важливий інструмент для розробки стратегії – SWOT-аналіз. Його призначення – визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз, що існують у середовищі, в якому вона функціонує. Звісно, загальна стратегія компанії, яка здійснює діяльність у декількох країнах, може формуватися, виходячи з певних цілей, які можуть бути відмінними на різних регіональних ринках і в різних ринкових сегментах.

Які ж основні фактори треба брати до уваги для проведення такого аналізу для ТНК?

Для визначення *потенційних ресурсів і переваг компанії* аналізують такі аспекти її діяльності:

- переваги щодо витрат на продукцію компанії, яка реалізується на певних національних ринках, і можливості їх використання для розробки майбутньої стратегії компанії;
- базу споживачів продукції компанії в різних країнах і частку ринку компанії порівняно з часткою ринку найближчих конкурентів;
- переваги компанії над конкурентами у разі здійснення лише виробничої чи певної іншої

діяльності, виходячи зі структури цін на ресурси на певному національному ринку;

- якість товарів компанії порівняно з товарами конкурентів (як національних виробників, так і імпортерів) на певному ринку.

Серед інших факторів, що враховуються в аналізі переваг, виділяють також можливі сильні маркетингові інструменти компанії, які вона вдало використовує на місцевому ринку (ділова репутація, рекламні кампанії та ін.).

Чітко визначені *слабкі сторони* можуть бути основою для розробки стратегічних рішень компанії, оскільки саме з наявністю таких проблем пов'язані потенційно можливі загрози для неї в конкурентній боротьбі. Для їх визначення аналізують такі параметри економічної діяльності компанії:

- наявність товарів з вищими витратами на виробництво, ніж у конкурентів, та їхні переваги за якісними характеристиками над товарами конкурентів на різних національних ринках;
- рівень менеджменту компанії щодо його здатності швидко вносити зміни у її виробничі та маркетингові плани залежно від вимог споживачів;
- стан виробничих потужностей компанії та рівень їх завантаження, існуючі проблеми використання виробничих потужностей;
- недостатньо розвинена мережа реалізації продукції порівняно з конкурентами та пов'язані з цим обмеження діяльності компанії на певному національному ринку.

Цей перелік не є вичерпним, а лише вказує на деякі параметри, які обов'язково треба брати до уваги при розробці стратегії ТНК.

У визначенні *можливостей компанії* на певному ринку важливо з'ясувати, як саме певні фактори, що діють на ринку, можуть сприяти реалізації ключових компетенцій компанії. Зовнішнє середовище в цьому випадку розглядається з огляду на можливості:

- по-перше, сприятливих демографічних тенденцій, які можуть зумовити зростання попиту на продукцію компанії та високий очікуваний темп зростання ринку;
- по-друге, доступу на нові ринки та сегменти ринку або диверсифікацію своєї діяльності щодо нових продуктів;
- по-третє, вертикальної інтеграції;
- по-четверте, відсутність сильної конкуренції.

ТНК може ідентифікувати для себе й інші можливості, що базуються на існуючих ключових компетенціях, і здатності використати їх за існуючих умов конкуренції та ринку.

Аналіз *потенційних загроз середовища* для компанії визначається (а) конкурентними силами, що діють у певній галузі, (б) тенденціями розвитку ринку та (в) регуляторними нормами, встановленими місцевим законодавством. При проведенні такого аналізу ТНК виходять, як правило, з:

- можливості входження на ринок потенційних нових конкурентів та виробників товарів-субститутів;
- зростаючої переговорної сили постачальників та споживачів при визначенні цін;
- негативних демографічних тенденцій та очікуваних темпів зростання цього ринку;
- нестабільності валютних курсів і зовнішньоекономічної політики країн, у яких ТНК здійснюють виробничу діяльність;
- високої вартості отримання ліцензій на здійснення певних видів діяльності або наявності інших аналогічних обмежень.

Успішна реалізація стратегії, з одного боку, має забезпечити компанії змогу якнайповнішого використання можливостей, що найкраще відповідають її наявним ресурсам, з іншого – передбачати і створення ресурсної бази, що допоможе компанії захиститися від загроз зовнішнього середовища.

**2.1.** В умовах здійснення діяльності в міжнародному економічному середовищі ТНК перебуває під дією конкурентних сил не лише національного ринку, а й конкурентних сил, що діють у глобальному економічному середовищі.

Як показав у своїх дослідженнях М. Портер, стан конкуренції в галузі визначається дією певних сил. Їх можна об'єднати в чотири групи. Першу групу таких сил утворює конкуренція між продавцями. Вона виявляється як конкуренція між компаніями в одному й тому ж сегменті ринку. Друга група представлена конкуренцією з боку виробників товарів-субститутів. Вона втілюється у конкуренцію з компаніями, що виробляють товари зі схожими характеристиками або товари, які можуть споживатися замість товарів компанії. Третя група – сила постачальників. Під нею розуміють здатність постачальника значно впливати на вартість ресурсів для компанії. Четверта група – сила покупців: становище споживачів на ринку, яке дає

їм змогу істотно впливати на ціну товару компанії.

*Конкуренція між продавцями* в умовах інтернаціоналізації виробничої та збутової діяльності означає для ТНК, як правило, конкуренцію з боку міжнародних компаній, які здійснюють діяльність на різних національних ринках. Це вихідний пункт у визначенні стратегії компанії на цих ринках. З огляду на характеристики конкуренції між продавцями ТНК робить вибір між стратегією здійснення самостійної діяльності та стратегією використання різних форм співпраці з місцевими виробниками, аж до їх придбання. При прийнятті рішення про вибір стратегії ТНК має оцінити оптимальний розмір виробництва, витрати на переміщення продукції, співвідношення міжнародних і національних конкурентів, їх унікальні можливості.

*Конкуренція з боку виробників товарів-субститутів* потребує створення умов для утримання покупців від переходу до використання продуктів-субститутів. ТНК постають перед необхідністю оцінити швидкість зміни параметрів продукту та створити умови реалізації продукції, за яких відмова від продуктів компанії і перехід до споживання товарів-субститутів для покупців були б пов'язані з додатковими витратами. Ці конкурентні сили діють, мабуть, найінтенсивніше, адже ТНК пропонують на національних ринках технологічно складні та якісні продукти, ставлячи за мету утвердження на нових ринках.

Потенційно можливе проникнення нових конкурентів на ринок залежить переважно від наявності бар'єрів для входження на ці ринки і можливої реакції існуючих на них конкурентів. В умовах ТНК входження на нові ринки – частина їх стратегії, що підкріплена фінансовими та іншими ресурсами, її реалізація потребує від компанії виконання всіх регулятивних процедур, необхідних для доступу на національний ринок. Сила цієї конкуренції залежить значною мірою від рівня прибутковості відповідної галузі. У галузях з високим рівнем рентабельності компанія відчує найбільший спротив з боку вже діючих на цьому ринку компаній, особливо з боку ТНК. Тому це створює для ТНК стимули для пошуку різних форм співпраці з компаніями, присутніми на національних ринках (альянси, придбання національних компаній, які мають ліцензії на певні види діяльності, та ін.).

*Сила постачальників* визначається унікальністю товарів, які вони поставляють на ринок, і рівнем конкуренції серед них. На національних ринках країн, що розвиваються, та країн з трансформаційною економікою сила цієї конкуренції, за винятком певних галузей, незначна, адже вартість ресурсів тут, як правило, нижча, ніж у розвинених країнах, а конкуренція між постачальниками за стабільні ринки збуту продукції інтенсивна.

*Сила покупців* визначається їх здатністю істотно впливати на встановлення ціни. Як правило, оптові покупці мають велику переговорну силу, оскільки можуть забезпечувати для ТНК економію витрат на збут продукції. Сила покупців менша, якщо їх витрати для переходу до нових постачальників пов'язані з додатковими невиправданими витратами. При розробці своєї стратегії ТНК має визначити канали збуту своєї продукції, виходячи з того, якою мірою вона хоче захистити себе від конкуренції з боку покупців.

*Загальний підхід до розробки стратегії* компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає у необхідності (а) захисту компанії від вищезгаданих конкурентних сил, (б) спрямуванні їх у вигідному для компанії напрямі та (в) створенні переваг для компанії у довгостроковому періоді.

**2.2.** В умовах глобалізації економічної системи виникає глобальна конкуренція, відмінна від міжнародної, оскільки починає функціонувати глобальний ринок, який принципово відрізняється від звичайного набору самодостатніх ринків певних країн.

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні.

Глобальні стратегії формуються під впливом соціально- економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках. Для діяльності на глобальних ринках ТНК може обрати одну або низку стратегічних можливостей, зокрема:

1. Підтримання найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами. У разі вибору такої стратегії компанія координує діяльність у різних країнах з метою мінімізації своїх витрат.

2. Стратегія підтримання найнижчої ціни на продукт порівняно з конкурентами в кожній країні, де оперує компанія.

3. Стратегія глобальної диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах.

4. Стратегія глобального фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокусу діяльності компанії в різних країнах. Реалізація цієї стратегії пов'язана з

підтриманням низьких витрат чи диференціації на цільовому сегменті (ніші) ринку.

5. Підтримка виробництва в одній країні та експорт товарів на інші національні ринки через власну збутову мережу або інші канали збуту.

6. Надання ліцензій на технологію чи на виробництво та реалізацію продукції компанії, за яких її доходи на певному ринку формуються за рахунок роялті від використання технології або торговельної марки компанії.

Якщо ТНК здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значно відмінні, то вона може обрати багатонаціональну стратегію.

*Багатонаціональна стратегія* базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: при її використанні ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

Сферою застосування багатонаціональної стратегії є певні країни. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку.

Багатонаціональна стратегія потребує також внесення змін до організаційної структури ТНК. Суть таких змін полягає у вимозі формування філій у кожній країні, де оперує компанія. Філії в різних країнах більш-менш автономно управляють виробничою та збутовою політикою компанії з урахуванням умов конкретного ринку.

На відміну від глобальної стратегії, спрямованої на розвиток ключових компетенцій ТНК, багатонаціональна стратегія спирається на якнайповніше врахування умов ведення бізнесу в приймаючій країні та потреб її національного ринку.

**2.3.** Стратегія багатонаціональної диверсифікації полягає у диверсифікації видів діяльності ТНК. Рішення про впровадження такої стратегії приймається, виходячи з оцінки привабливості певного виду бізнесу компанії. При цьому аналізують привабливість кожної галузі, що входить до певного виду бізнесу. Аналіз здійснюється з точки зору (1) конкурентних умов, (2) довгострокової перспективи зростання, (3) потреби у фінансових, технологічних, людських та інших ресурсах. ТНК розглядає новий бізнес як портфель, що складається з певних галузей, і оцінює доходи та прибутки від кожної галузі та бізнесу в цілому.

Окрім аналізу нового виду бізнесу як портфеля галузей, ТНК вивчає соціально-економічні умови країн, у яких впроваджуватиметься цей бізнес. Підставою для такого дослідження є суттєва диференціація цих умов у різних країнах. Остаточна оцінка соціально-економічних умов країни подається як довгострокові показники розвитку галузі. Вони охоплюють:

- 1) обсяг та очікуваний темп зростання ринку;
- 2) характер та інтенсивність конкуренції на ринку;
- 3) середовище в галузі, наявні можливості й загрози для компанії;
- 4) сезонність і циклічність розвитку галузі;
- 5) необхідний капітал і вартість капіталу для фінансування діяльності в галузі;
- 6) ключові компетенції, необхідні для здійснення бізнесу в галузі. Оцінюються з точки зору наявних ресурсів у компанії для її входження в галузь і відповідних ключових компетенцій компанії;
- 7) середня прибутковість у галузі;
- 8) рівень ризику та невизначеності на певному сегменті ринку;
- 9) соціальні, політичні та регуляторні фактори, які формують особливості ведення бізнесу в галузі у певній країні.

**3.** Диверсифікація є важливим стратегічним елементом корпорацій, яким стає тісно в рамках одного сегменту ринку і однієї галузі. Основні *причини диверсифікації* такі.

1. Фірми диверсифікуються, коли не можуть досягти поставлених цілей у рамках існуючих напрямків бізнесу. Причинами диверсифікації можуть стати насиченість ринку, загальне зниження попиту, конкуренція чи застаріння продукції фірми. Звичайні симптоми цього – зменшення норми повернення інвестицій у поточний бізнес, «висихання» потоку нових можливостей. Ще однією причиною може бути непропорційно велика частина обсягу продаж, яка припадає на одного покупця, вузький ринок чи обмежена технологічна база, поява нових технологій.

2. Компанія може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо сума прибутку, яка

залишається у неї, недостатня для виконання планів із розширення поточної діяльності. Це може відбутися навіть коли вона має привабливі можливості для розширення виробництва.

3. Компанія може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо освоєння нових напрямків дозволить їй отримувати більший прибуток, ніж просте розширення виробництва. Така ситуація може скластися в кількох випадках:

а) коли можливості диверсифікації настільки привабливі, що покривають неминучі в таких випадках витрати на подолання бар'єрів при входженні в нову галузь;

б) коли відділ досліджень розробив перспективні нові побічні продукти.

4. Компанії нерідко страждають синдромом «добре там, де нас немає». Не володіючи достатньо надійною інформацією про альтернативи диверсифікації, такі компанії замість ретельного порівняння можливостей переходять до негайних практичних дій. Це означає, що однією з причин диверсифікації може бути нестача інформації.

Однією із простих форм диверсифікації є *диверсифікація, пов'язана з розвитком*, – це освоєння нових для фірми технологій з метою продовження обслуговування її традиційного ринку. Прикладом такої диверсифікації слугує перехід фармацевтичних компаній з хімічних технологій на біотехнології. Якщо така диверсифікація не відбувається, то при революційній зміні технологій компанії часто втрачають лідерство. Наприклад, коли на зміну вакуумноламповій технології прийшли напівпровідникові, історичні лідери – Philips, RCA – поступились новим лідерам – Texas Instrument, Fairchild Conductor та ін.

Другий варіант диверсифікації полягає в *переході в нову галузь вслід за змінами потреб традиційних клієнтів корпорації*. Успіху в такій диверсифікації можна досягти як через внутрішній розвиток, так і через уміло проведене поглинання. Наприклад, Ford Motors придбав електронну фірму Philco, коли проявились потреби автолюбителів у електронній техніці.

Третій варіант диверсифікації називають *конгломератною диверсифікацією*. Вона передбачає перехід у сферу, не пов'язану з поточним бізнесом фірми, до нових технологій чи потреб ринку. Як правило, така диверсифікація відбувається за допомогою придбання компаній. Як відомо, більшість крупних ТНК вибрали саме цей шлях диверсифікації, і сьогодні багато з них є конгломератами.

Дуже важливу роль у стратегії диверсифікації сучасної корпорації відіграє використання *синергічного ефекту*, який у діловій літературі іноді називають ефектом «2+2=5». Так підкреслюється те, що ефект від суми більший, ніж сума ефектів від окремих складових. Пояснимо ефект синергізму на такій простій математичній моделі.

Нехай є деяка ТНК, на загальну прибутковість якої впливають різноманітні варіанти товарно-ринкових стратегій. Нехай річний обсяг продаж кожного товару складає S грн. Поточні витрати складають 0 грн. і охоплюють оплату праці, матеріалів, витрати на управління й амортизацію. Для виробництва і реалізації товару, придбання устаткування і створення дистрибуторної мережі потрібні інвестиції в розмірі I грн., що необхідні для розвитку товару і ринку, виробництва, побудови споруд, придбання обладнання, інструменту навчання персоналу й організаційних змін.

Тоді рівень повернення інвестицій (ROI) по товару P1 дорівнює:

$$ROI = (S1 - O1)/I1.$$

Згідно з цією формулою, величина необхідного повернення інвестицій може бути отримана в результаті ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідний для виведення товару на ринок. Аналогічна формула справедлива і для інших товарів: P1, P2, ..., PN.

Якщо всі товари ніяк не пов'язані між собою, загальний обсяг продаж фірми буде дорівнювати:

$$S0 = S1 + S2 + \dots + SN.$$

Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій дорівнюють:  $O0 = O1 + O2 + \dots + ON$

$$I0 = I1 + I2 + \dots + IN.$$

Загальне повернення інвестицій складе:

$$ROI0 = (S0 - O0)/I0.$$

Дана формула справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані один з одним. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці подібна ситуація виникає в інвестиційних компаніях, які займаються незалежними один від одного цінними паперами, чи в конгломератах, в яких відсутня взаємодія між окремими підрозділами. Загальна рентабельність компанії вираховується шляхом знаходження середнього арифметичного рентабельності її складових.

У багатьох ТНК існує ефект масштабу, який полягає в тому, що крупне виробництво з

визначеним обсягом продаж має більш низькі витрати на виробництво одиниці продукції, ніж декілька дрібних, що в сукупності мають той же обсяг продаж. Аналогічно і обсяг інвестицій у крупній ТНК може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій. Використовуючи наші символи, це ствердження можна виразити так:

$$\text{якщо } S_c = S_0, \text{ то } O_c < O_0, I_c < I_0,$$

де показники з індексом  $c$  відповідають одній «інтегрованій» фірмі, а з індексом  $0$  – різним фірмам. У результаті потенційне повернення інвестицій в «інтегрованій» фірмі більше, ніж сукупне повернення інвестицій, що отримане від вкладу тієї ж суми грошей у відповідні товари в декількох незалежних ТНК:

$$ROI_c > ROI_0.$$

Такого ж результату, звичайно, можна досягти і при однаковому обсязі інвестицій. У цьому випадку:

$$\text{якщо } S_c > S_0, \text{ то } O_c < O_0, I_c = I_0.$$

При одному і тому ж обсязі інвестицій ТНК, яка виробляє весь набір товарів, може отримати більший прибуток чи мати менші витрати, ніж декілька окремих конкуруючих компаній.

Очевидно, що ефект синергізму має наслідки. ТНК, яка оптимізує цей ефект, ретельно підбираючи товари і ринки, володіє високою гнучкістю у виборі конкурентної позиції. Вона може завоювати більшу частину ринку через низькі ціни, може дозволити собі витратити більше засобів на дослідження і розробки, ніж конкуренти, може максимізувати норму повернення інвестицій і цим привабити до себе інвесторів. І все це можна зробити, зберігаючи конкурентоздатність по відношенню до компаній, які не так відповідально підходять до вибору товарів і ринків.

Розрізняють кілька типів синергізму.

1. *Синергізм продаж* має місце, коли одні і ті ж канали розподілу, управління процесом продаж і реклами використовуються для реалізації різних товарів. Це, звичайно, збільшує дохід на одиницю вкладів у розвиток системи продаж фірми.

2. *Оперативний синергізм* являє собою ефект від сукупного використання основних засобів, персоналу, великих закупівель.

3. *Інвестиційний синергізм* з'являється внаслідок використання виробничих потужностей, загальних запасів сировини, обладнання, результатів спільних досліджень.

4. *Синергізм менеджменту* – це використання навиків управлінців в одній сфері для розв'язання аналогічних проблем в іншій. Наприклад, менеджери, які освоїли схему мережевого маркетингу при продажі лікарських препаратів, легко можуть перенести й адаптувати її для продажу страхових сертифікатів. При цьому економляться значні засоби на розробку нових способів маркетингу і навчання.

4. Розглянемо основні *стратегії транснаціоналізації та відповідні їм мотивації для інвестування за кордон*. Найбільш важливими стратегічними мотивами ПЗІ є пошук природних ресурсів, зусилля, спрямовані на зниження витрат виробництва і доступ до споживачів/користувачів на закордонних ринках.

Місцеві переваги країни визначаються її значимістю як країни-реципієнта. ТНК завжди шукають можливість інвестувати в країни, які володіють крупними національними ринками і/або пропонують доступ на сусідні ринки.

Тому розмір національного ринку є більш важливим критерієм у рішенні інвестувати, ніж структура витрат під час інвестування. Зупинимось на кожній стратегії транснаціоналізації окремо.

1. **Ресурсно-пошукові стратегії.** Для ТНК, зайнятих у добуванні корисних копалин (мінерали, нафта), вирішальним фактором при прийнятті рішення про транснаціоналізацію є наявність сировинних ресурсів, нестача яких спостерігається на ринках їх походження. Ресурсно-пошукові стратегії притаманні ТНК, що зайняті в енергетиці, добуванні та переробці корисних копалин, металургії, металообробці та більше у виробництві продуктів харчування. Зі зростанням обсягів продаж переробні ТНК, які перетворюють сировину в напівфабрикати і готову продукцію, зацікавлені в розміщенні своїх виробничих потужностей у безпосередній близькості від сировинної бази. Це знижує ризик скорочення постачання і залежності від цінних коливань, особливо у випадку, коли транспортні витрати є визначальним фактором.

2. **Затратно-орієнтовані стратегії.** ТНК можуть будувати заводи за кордоном з метою скористатися місцевими факторами, такими, як дешева робоча сила, для того, щоб виробляти компоненти чи збирати продукцію для материнської компанії. До цього типу відносяться багато західних і японських інвестицій в країни-члени ASEAN і Мексику. Із зростанням

вартості праці ці заводи переміщуються в інші країни, де вартість праці нижча. Наприклад, виробництво окремих електронних компонентів перемістилось з Сингапура і Тайвані в Китай і далі у В'єтнам.

У процесі прийняття ПЗІ-рішення закордонна компанія буде орієнтуватися не тільки на рівень оплати праці, хоча при працемістких операціях це є найбільш значним фактором (текстильна галузь і галузь легкої промисловості, окремі товари і харчова промисловість), але і аналізувати стан більшого числа інших факторів і рентабельності:

- середній рівень оплати праці;
- соціальні відрахування;
- оренду, ціни на нерухомість;
- прямі і побічні податки;
- ціни на ресурси і послуги (енергія, вода, газ, каналізація і очисні споруди);
- транспортні витрати (повітряні, ж/д, автоперевозки);
- природоохоронне законодавство;
- забезпечення житлом;
- наявність закладів освіти;
- екологічні вимоги;
- культуру і відпочинок.

3. **Ринково-пошукові стратегії.** У сьогоднішньому світі прогресуючої глобалізації та економічної інтеграції ТНК повинні забезпечити собі високий рівень продаж і зростання шляхом збільшення своєї частки на ринках розвинутих країн і зростаючих економік. Таким чином, ринкові мотиви стають передумовою стратегії транснаціоналізації.

Ринково-пошукові стратегії висококонкурентні. Вони переслідують ціль витіснення конкурентів з існуючих чи нових ринків; тим самим вони тісно пов'язані зі стратегічними ПЗІ. Тоді як середні гравці переслідують в основному і ринкові цілі, крупні можуть володіти засобами для створення виробництв на проблемних ринках, першими виходити на них з метою завоювання більшої частини ринку і контролю ринку протягом тривалого часу.

Крупна ТНК може інвестувати в ризиковий ринок, бажаючи випередити проникнення на той же ринок іншого крупного виробника. Подібні інвестиційні рішення розглядаються як стратегічні інвестиції, оскільки вони не несуть в собі негайного збільшення об'ємів продаж. Цим стратегії, спрямовані на захист позицій компанії, переважають над прагненнями збільшити прибуток, хоча через деякий час ринкові фактори знову починають переважати.

Для реалізації стратегій транснаціоналізації використовують різні способи інвестування:

- *інвестування «з нуля»*, тобто створення за кордоном повністю нового підприємства;
- *трансплантації* – перенесення в приймаючу країну окремих, найчастіше складальних, виробництв;
- *стратегічні альянси* – здійснення впливу ТНК у приймаючій країні через спільне підприємництво і довгострокові договори;
- *злиття і поглинання, придбання пакетів акцій компаній приймаючої країни.*

Користуючись вищеназваними методами використання ПЗІ, транснаціональні корпорації забезпечують своє входження на ринки різних країн. При цьому їхні стратегії можна розділити ще на мультилокальні і глобальні. Якщо ТНК діє на кожному із освоєних нею ринків практично незалежно, даючи право вибору локальних стратегій і прийняття рішень своїм дочірнім підприємствам і філіалам, то можна стверджувати про мультилокальний характер ТНК. Коли ж мультилокальна ТНК переходить до стратегії використання всієї своєї системи виробничих і ринкових позицій в комплексі в боротьбі за світові ринки, вона стає глобальною. Як приклад можна назвати такі групи конкурентів: Caterpillar і Komatsu – крупне будівельне обладнання; Timex, Seiko і Citizen – годинники; General Electric, Siemens і Mitsubishi – електроустаткування.

Входячи в галузь з глобальним характером конкуренції, ТНК зобов'язана перейти до глобальної стратегії, інакше конкурентна боротьба буде програна. Якщо ж компанія може успішно реалізувати ту чи іншу глобальну стратегію, вона може стати однією з процвітаючих міжнародних корпорацій.