**ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

**Навчальні цілі:**

1. Теорії прямого закордонного інвестування і ТНК: огляд теорії між-народної торгівлі, теорії прямих закордонних інвестицій

2. Економічні основи діяльності ТНК

3. Сутність та переваги інтернаціоналізації.

19

***Ключові поняття теми:*** *меркантилізм; теорія абсолютної переваги А.Сміта; теорія порівняльної переваги Д.Рікардо; теорія Хекшера – Оліна; «Парадокс Леонтьєва»; теорії порівняльної варто-сті робочої сили; теорії попиту; теорія життєвого циклу; теорія технологічного розриву; теорія негативного росту; теорією Преби-ша; теорія руху капіталу; теорія ринкових імперфекцій; концепція інтерналізації; еклектична теорія міжнародного виробництва; дуалі-стична концепція; інтернаціоналізація фірми.*

1. До існування транснаціональних корпорацій, приватний капітал перетинав національні кордони лише у формі портфельного інвестування. Лише у 20-х роках ХХ ст. почала розвиватися тенденція до прямого закордонного інвестування (ПЗІ). Зростання зарубіжної інвестиційної діяльності більшості країн (крім США) почалося у сере-дині 60-х років. Саме в цей час почала формуватися сучасна теоретич-на база, що пояснює природу ПЗІ і закономірності економічної поведі-нки їх головних продуцентів, а саме транснаціональних корпорацій.

*Огляд теорій міжнародної торгівлі* Систематичне вивчення міжнародної торгівлі почалося в епо-

ху меркантилізму, що превалює в Європі у XVI - XVIII ст. Основна ідея *меркантилізму* (mercantilism), першої теорії міжнародної торгівлі, полягає в необхідності заохочення експорту при одночасному обме-женні імпорту з метою збільшення національного багатства, вираже-ного накопиченим золотом і сріблом.

*Теорія абсолютної переваги А. Сміта* (theory of absolute advantage) пропонує спеціалізацію кожної країни на виробництві таких товарів, які вона може виготовляти найбільш ефективно, тобто з най-меншими витратами.

За *теорією порівняльної переваги Д. Рікардо* (theory *of* comparative advantage), якщо країна може робити кожний із двох това-рів більш ефективно, ніж інша країна, вона повинна спеціалізуватися на виробництві порівняно більш ефективного, товару, який виготовля-ється з великою абсолютною перевагою. Інша ж країна повинна спеці-алізуватися на виробництві й експорті того товару, що порівняно менш неефективний.

Відповідно до *теорії Хекшера - Оліна* (Heckscher - Ohlin theory) кожна країна повинна експортувати ті товари, у виробництві яких найбільше інтенсивно використовується так званий надлишковий фактор, тобто фактор, яким країна наділена у найбільшому ступені.

20

*«Парадокс Леонтьєва»* (Leontief Paradox) уперше поставив під сумнів об'єктивність теорії Хекшера - Оліна. Дослідження відомого економіста, проведені в 1947 і 1951 роках, показали, що США, для економіки яких традиційно характерна більша наділеність капіталом, ніж робочою силою, у структурі свого експорту мають домінування трудомістких товарів над капіталомісткими.

Ідея, що лежить в основі *теорії порівняльної вартості робочої сили*(comparative labor costs theory) заснована на розумінні того, що вартість робочої сили, зайнятої у виробництві кожного товару, визна-чається двома факторами: продуктивністю праці й заробітною платою. Таким чином, при аналізі експорту різних країн, необхідно брати до увагу дія цих двох факторів одночасно. Теорія порівняльної вартості робочої сили виникла як спроба дати наукове пояснення розглянутому вище «парадоксу Леонтьева».

Прихильники *теорії попиту, що перекривається,* (theory of overlapping demand) вважали, що міжнародна торгівля здійснюється насамперед країнами, які мають приблизно однаковий рівень попиту й доходів. Відповідно до цієї теорії, чим більш схожі дві країни з погля-ду рівня попиту й доходів, тим більший потенціал для їхньої взаємної торгівлі.

Відповідно до *теорії життєвого циклу* (product life cycle theory), розробленої Р. Верноном, кожен продукт проходить через 5 різних стадій: а) поява; б) розвиток; в) насичення; г) спад; д) відхід з ринку. Протягом циклу життя продукту країна, яка вперше експорту-вала його за кордоном поступово втрачає свої ринки і стає імпортером. Приклади багатьох американських фірм підтверджують запропоновану Р. Верноном концепцію.

*Теорія технологічного розриву* (technological gap theory) пов'я-зує торгівлю між країнами з існуванням розходжень у рівнях їхнього технологічного розвитку. Відповідно до цієї теорії саме технологічна перевага дає країні перевагу в боротьбі за експортні ринки. У розвиток цієї теорії М. Познер увів концепцію імітаційного лага, що складається з лага попиту й лага реагування.

*Лаг попиту* являє собою час, необхідний для розвитку попиту на новий експортований продукт.

*Лаг реагування* пов'язаний з часом, який потрібний підприєм-цям у країні-імпортері, щоб зреагувати на конкуренцію з-за кордону, почавши місцеве виробництво. Різниця між цими двома лагами й обу-мовлює міжнародну торгівлю. Експорт у закордонну країну можливий, коли лаг попиту коротший, ніж лаг реагування.

21

Останні дві концепції міжнародної торгівлі, розглянуті вище, у найбільшому ступені відбивають специфіку проблем розвитку зов-нішньоекономічної діяльності країн, що розвиваються. Так *теорія негативного росту*, уперше запропонована Дж. Бхагваті й доповнена X. Джонсоном і К. Аледжандро акцентує увагу на випадках, коли краї-ни, що розвиваються, концентруються на розширенні експорту сиро-винних товарів, що об'єктивно викликано специфікою порівняльних переваг цих країн у міжнародній торгівлі та негативно впливає на їх економічне становище.

Можливість такої ситуації виникає у випадку, коли збільшен-ня пропозиції сировинних товарів призводить до значного зниження світових цін на них.

За *теорією Пребиша* (Prebisch theory) у зв'язку з тим, що сві-тові ціни на сировинні товари нестабільні й мають тенденцію до зни-ження, умови торгівлі для країн, які розвиваються, погіршуються. Отже, ці країни повинні обмежувати імпорт промислових товарів, заміщаючи його товарами власного виробництва.

*Теорії прямих зарубіжних інвестицій*

Як зазначалося вище, ще до 20-х років минулого століття в між-народному бізнесі переважало портфельне інвестування, орієнтовані головним чином на одержання фінансових дивідендів від участі в дія-льності за кордоном. На відміну від портфельного інвестування, часто не зв'язаного з підприємницькою діяльністю інвестора, пряме зарубіж-не інвестування супроводжується одержанням контролю.

Значимість цього моменту, а також багатогранність самого фе-номену прямого закордонного інвестування (ПЗІ) і зростання його масштабів обумовили з одного боку, нерельовантність багатьох посту-латів теорій міжнародної торгівлі, а з іншого боку, визначили інтенси-фікацію зусиль дослідників різних аспектів бізнесу (економіки, фінан-сів, менеджменту) по створенню теоретичних концепцій, що безпосе-редньо пов'язані з ПЗІ, й пізніше і з ТНК.

Першою теорією ПЗІ вважається *теорія руху капіталу* (theory of capital movements). Ця теорія базується на представленнях чистої кон-куренції (perfect competition), які передбачають:

а) виробництво однорідних продуктів великим числом фірм; б) відсутність бар'єрів входу і виходу з бізнесу;

в) вільний доступ до ринкової інформації;

г) абсолютну мобільність усіх факторів виробництва. Відповідно до теорії руху капіталу ПЗІ можуть бути пояснені з погля-ду диференціації чи прибутку процентних ставок у різних державах.

22

Інакше кажучи, дана теорія затверджує, що фірма перетинає націона-льні кордони з метою одержання більшого прибутку в зарубіжний країні в порівнянні з очікуваною від діяльності на внутрішньому рин-ку. Очевидно, що даний підхід визначає розгляд ПЗІ як однієї з форм міжнародного руху капіталу, що супроводжується придбанням конт-ролю, а також трансфертом технологічного й управлінського досвіду.

У 1960 році С. Хаймер і трохи пізніше Ч. Кіндлебергер довели неадекватність припущення щодо чистої конкуренції та проблем ана-лізу ПЗІ. Вони показали, що для існування ПЗІ корпорація повинна мати певні переваги перед місцевими фірмами. Інакше кажучи, повин-ні існувати деякі імперфекції ринку (market imperfections). Як зазначає Ч. Кіндлебергер «у світі чистої конкуренції за продукти і фактори ви-робництва, прямі інвестиції не можуть існувати». Тому сьогодні кон-цептуальний підхід С. Хаймера і Ч. Кіндлебергера до дослідження детермінант ПЗІ є актуальним. Положення про існування ринкових імперфекцій залишається однією з головних інтегруючих частин тео-рій ПЗІ і ТНК.

Таким чином, *теорія ринкових імперфекцій* (market imperfections theory) визначила новий етап у розвитку наукової думки відносно ПЗІ. Відповідно до цієї теорії, рішення ТНК здійснювати ПЗІ диктується, головним чином, бажанням використовувати переваги, що недоступні національним фірмам, що функціонують на місцевому ринку й можуть включати більш високий технологічний, маркетинговий рівень, висо-коефективне управління, значний інноваційний потенціал, розвине-ність фінансової системи й ін.

Важливо, щоб ці переваги фірми мали властивість *міжнародної мобільності* та були *вище,* ніж витрати, що об'єктивно необхідні для забезпечення поінформованості й адаптації до нових економічних, політико-правових і соціально-культурних факторів середовища між-народного бізнесу в зарубіжній країні, включаючи витрати, пов'язані з міжнародним управлінням і страхуванням фінансових і політичних ризиків.

Розглянуті переваги мають назву "фірмових специфічних пере-ваг" чи "специфічних переваг володіння" (firm-specific advantages or ownership specific advantages) і складаються з матеріальних і нематері-альних активів (tangible and intangible assets).

Американські дослідники П. Ашег΄ян і В. Ебрахімі як приклади мате-ріальних активів називають наявність специфічних чи ринків сировин-них матеріалів, недоступних для інших фірм, а також розмір фірми, що може вести до економії на масштабах виробництва й відповідно, поси-

23

лень конкурентних позицій. Нематеріальні активи включають торгові марки, патенти, управлінський, маркетинговий досвід і т.д.

Теорія ринкових імперфекцій дуже важлива в поясненні проце-сів горизонтальної і вертикальної інтеграції. Горизонтальна інтеграція виникає при злитті фірм, що виробляють схожі чи однорідні продукти з метою їхньої наступної реалізації через загальну систему розподілу й одержання при цьому додаткового прибутку. У міжнародному бізнесі горизонтальна інтеграція супроводжується виробництвом за кордоном товарів, аналогічних виробленим в країні базування. «Chrysler», «General Motors», «Volkswagen», «Toyota», «Honda» - приклади ТНК, що активно використовують горизонтальну інтеграцію у своїй міжна-родній діяльності.

Вертикальна інтеграція припускає об'єднання фірм, які функціонують у різних виробничих циклах. Як правило, компанія, які займається головним, ключовим виробництвом за допомогою вертикальної інтег-рації контролює фірму, що веде додатково виробництво.

Японський професор Т. Коно виділяє 3 форми вертикальної інтеграції:

- інтеграція «униз» (наприклад, приєднання заводу, що вироб-ляє напівфабрикати або сировину до компанії, яка здійснює основне виробництво);

- виробнича інтеграція «нагору» (зокрема, придбання сталеп-лавильною компанією заводу, який виробляє металоконструкції);

- позавиробнича інтеграція «нагору», яка включає розподіл. Основним рушійним фактором вертикальної інтеграції слу-

жить бажання фірм збільшити свої специфічні переваги. Наочним прикладом можуть служити такі компанії, як «Exxon», «Mobi» і «Теха-сі», які домінують у нафтовій промисловості. Ці ТНК активно беруть участь у вертикальних інтеграційних процесах, здобуваючи контроль над видобутком, транспортуванням, переробкою і реалізацією нафти. Така політика дозволяє їм зберігати джерела попиту та пропозиції, значно стабілізуючи результати своєї діяльності, особливо в період економічних спадів.

2. Як загальна теоретична база, яка пояснює ПЗІ, теорія рин-кових імперфекцій не дозволяє відповісти на ряд питань, пов'язаних із практичними аспектами діяльності ТНК. Зокрема, не знаходять відо-браження проблеми вибору між прямим зарубіжним інвестуванням і іншими формами міжнародної діяльності, зокрема ліцензуванням і

24

франчайзингом, що також дозволяють фірмі розвити свої конкурентні переваги.

У зв'язку з цим, як зазначає А. Калвіт, у 70-х роках ХХ ст. до-слідницький інтерес у галузі ПЗІ змістився убік формування й розвит-ку загальної теорії ТНК, беручи до уваги внутрішню організацію фір-ми. Саме внутрішньофірмові аспекти зарубіжного інвестування лягли в основу найбільш авторитетної на сьогоднішній день теорії ТНК -*теорії інтерналізації.*

Ця теорія пояснює факт здійснення ТНК інвестиційної діяльно-сті (створення цілком контрольованих філій і дочірніх підприємств за кордон) можливістю організації власного ринку, що з'єднує постачан-ня, виробництво й збут. Елімінуючи при цьому вплив зовнішніх рин-ків, фірма одержує можливість уникнути додаткових трансакційних витрат. Дуже ефективною інтернаціоналізація проміжних ринків може бути у випадку високотехнологічного й наукомісткого виробничого процесу, дозволяючи фірмі зберігати контроль над власним «ноу-хау».

*Теорія інтерналізації*, запропонована й популяризована П. Баклі та М. Кассоном, а пізніше значно доповнена А. Ругманом, вцілому відбиває підходи, які є основою розглянутих вище горизонтальної і вертикальної інтеграції.

По-перше, доцільно зауважити на різниці понять «інтернаціона-лізація» та «інтерналізація» в контексті міжнародного виробництва.

Термін «інтернаціоналізація» (виробництва) - достатньо відо-мий у економічній літературі та означає встановлення стійких зв’язків між підприємствами різних країн, в результаті чого, виробничий про-цес в одній країні стає частиною виробничого процесу , що протікає у глобальному масштабі. «Інтернаціоналізація» походить від англ. inter-national, тобто міжнародний, міжнаціональний, а «інтерналізація» походить від англ. internal - внутрішній. А одне з ключових розхо-джень між інтеграцією та інтерналізацією на думку Р. Гросса і Д. Ку-джави, полягає в тім, що інтерналізація додатково охоплює трансакції, які знаходяться поза сферою вертикальної чи горизонтальної інтегра-ції, як наприклад, придбання капіталу, робочої сили й технологій. П. Баклі та М. Кассон наголошували, що прагнучі скоротити трансакційні витрати, фірми об’єднують (інтерналізують) все більшу кількість тран-сакцій, звужуючи межі ринкового обміну та перетворюючись у великі компанії, що діють в багатьох регіонах світу.

Таким чином, теорія інтерналізації дає пояснення економічному механізму ТНК, а також визначає основні критерії вибору конкретних форм зарубіжної діяльності. У той же час, фокусуючи основну увагу

25

на мотивації процесу ухвалення рішення усередині ТНК, ця теорія не повною мірою враховує аспекти, пов'язані з особливостями впливу екстернальних факторів зарубіжних країн (зокрема урядової політики відносно іноземних інвестицій) на співвідношення між результативніс-тю інтерналізаційних процедур і витратами на їх здійснення.

У значній мірі проблема формування багатофакторного підходу до дослідження інвестиційного поводження ТНК була вирішена зусил-лями видного англійського економіста Д. Даннінга. Відповідно до розробленої ним *еклектичної теорії міжнародного виробництва,* здій-снення ПЗІ повинне відбуватися на основі урахування трьох груп фак-торів:

а*) переваги володіння (*ownership advantages; О): конкурентні пе-реваги фірми, у т.ч. технологічний рівень, управлінські навички, мар-кетинговий досвід, імідж, економія на масштабах і т.д.;

б) *переваги дислокації* (location advantages; L) включають вироб-ничі витрати в закордонній країні, тарифи, податки, транспортні ви-трати, політичний ризик, розвиненість інфраструктури і т.д.;

в) *переваги інтерналізації* (internalization advantages; I), пов'язані з можливістю одержання більш високих результатів за допомогою самостійної діяльності в зарубіжній країні в порівнянні з використан-ням місцевих дистриб’юторів, ліцензіатів і т.д.

Застосування запропонованої Д. Даннінгом моделі OLI дозво-ляє значно підвищити ефективність міжнародного менеджменту. Л. Руденко відзначає, що одночасне урахування комплексу загальносере-довищних факторів конкретних країн і фірмових конкурентних пере-ваг забезпечує можливість перебування адекватного рівня інтерналіза-ції своєї діяльності на зарубіжному ринку (рис. 2.1).

Еклектична теорія в цілому припускає наявність позитивної ко-реляції між конкурентоздатністю фірми та ступенем її інтернаціоналі-зації, а також зв'язує міжнародний успіх ТНК не тільки з наявністю конкурентних переваг, але й з потенціалом їх глобальної мобілізації в межах внутрішньофірмових ринків, які створюються.

Вивчення особливостей формування ТНК, їх поводження в між-народному бізнесі нерозривно пов'язане з розумінням сутності інтер-налізаційного процесу на підприємстві.

*Динамічна модель конкурентних переваг країн.* Якщо в 70-х 80-х роках основна увага дослідників зосереджувалося на проблемах, пов'язаних з організацією міжнародних внутрішньофірмових операцій ТНК, оцінкою відносних переваг та витрат, пов'язаних з їх проведен-ням, то вже на початку 90-х років усе більший інтерес почали виклика-

26

ти питання, що стосуються пояснення самої сутності та структури ресурсного потенціалу ТНК, який дозволяє здійснювати масштабні виробничі процеси за національними межами.

Рівень інтерналізації ***Переваги володіння (О)*** закордонноїдіяльності



- розмір;

- міжнародний досвід;

- технологічний рівень. **(О)**

100% ПЗІ

СП ***Переваги дислокації (L)***

- ринковий потенціал; - інвестиційний ринок; - інфраструктура

ліцензування

низький високий

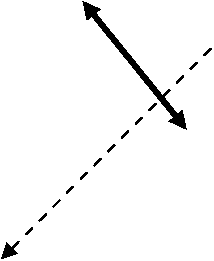
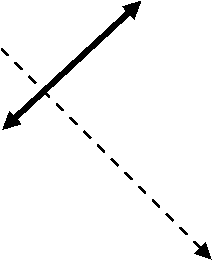
***Перевагиінтернаціоналізації(І)***

мінімізація контрактного ризику; збереження контролю

рис.2.1. **Еклектична модель OLI**

27

Значним внеском у розвиток теоретичної думки в галузі ПЗІ і ТНК стала робота знаменитого американського професора міжнарод-ного бізнесу М. Портера «Конкурентні переваги країн» (1990).



Імовірні параметри

Фірмова стратегія, Уряд структура і конкуренція

Фактори Умови виробництва попиту

Зв΄язані та підтримуючи галузі

рис. 2.2.**Система чотирьох детермінант конкурентної переваги країни за М. Портером**

Під конкурентною перевагою країни М. Портер має на увазі здатність національних фірм використовувати дислоковані усередині країни ресурси таким чином, щоб успішно конкурувати на міжнарод-них ринках. М. Портер розміщає основні детермінанти цієї здатності в «даймонд», що вбирає набір змінних, які характеризують середовище, де функціонують місцеві фірми, а також сприяють або перешкоджають створенню конкурентного ринку.

«Даймонд» являє собою динамічну систему, де параметри кож-ної з детермінант тісно пов'язані зі станом інших. Згідно з М. Порте-ром, 4 детермінанти конкурентної переваги країни включають:

28

- фактори виробництва, у т.ч. природні ресурси, а також створе-ні фактори, як наприклад, інфраструктура, кваліфікована робоча сила і т.д.;

- умови попиту: обсяг і характер попиту на товари й послуги з боку місцевих споживачів;

- зв'язані і підтримуючі галузі: наявність чи відсутність наці-ональних постачальників і зв'язаних галузей, конкурентоздатних у міжнародному масштабі;

- фірмова стратегія, структура та конкуренція: конкуренція фірм у середині країни й умови створення, організації і управління фірмами.

М. Портер вводить дві додаткові змінні (ролі уряду і ймовірні параметри - chance), які також впливають на перераховані вище ком-поненти «даймонду». На основі результатів досліджень 8-ми країн та 4-х галузей промисловості М. Портер робить висновок: успішна глоба-льна конкурентоздатність ТНК визначається саме характеристиками національного «даймонду» країни базування, їх динамікою і взаємоза-лежністю.

Професор Університету Торонто А. Ругман, який досліджував проблеми релевантності моделі М. Портера на стратегічну поведінку фірм Канади, доповнив цю модель, включивши в неї детермінанти «даймонду» США - країни, де зосереджується 70% закордонної діяль-ності канадських корпорацій. На думку А. Ругмана, для оцінки міжна-родної конкурентоздатності компаній Канади, Західної Європи, Океа-нії найбільш важливі не стільки фактори національного «даймонду», скільки інтеракції останніх з «даймондами» зарубіжних країн.

Д. Даннінг у розвиток розглянутої моделі уводить додаткову змінну - багатонаціональну ділову активність (multinational business activity). На думку Д. Даннінга, внутрішньо- і зовнішньокраїнові інвес-тиції також значно впливають на стан національного «даймонду», що особливо характерно для провідних країн. В роботі «Глобалізація біз-несу» Д. Даннінг акцентує увагу на необхідності дослідження умов, що, з одного боку, дозволяють ТНК використовувати переваги націо-нальної чи галузевої конкурентоздатності закордонних країн і країн базування, а з іншого, визначають механізми оптимізації впливу у внутрішньо – і зовнішньокраїнових інвестицій на розвиток конкурент-ного потенціалу окремих держав.

3. Процес інтернаціоналізації фірми є процесом становлення та поглиблення існуючих зв’язків між підприємствами різних країн за

29

усіма елементами процесу матеріального виробництва, а саме: робо-чою силою, засобами та предметами праці.

Дуалістична концепція припускає одночасний розгляд зовні-шньо- і внутрішньокраїнової інтернаціоналізації (табл. 2.1)

Таблиця 2.1.

**Дуалістична концепція інтернаціоналізаційного процесу**

**Елементи міжна-родної діяльності**

Торгівля Ліцензування

Спільні підприєм-ства

Прямі зарубіжні інвестиції

**Зовнішня інтернаціоналізація**

Експорт Продаж ліцензій за

кордон Створення СП за кор-

доном

Створення чи викуп підприємств (філій) за кордоном

**Внутрішньокраїнова Інтернаціоналізація** Імпорт

Придбання ліцензій у зару-біжної фірми

Створення СП із закордон-ним партнером на території своєї країни Функціонування як філії, яка контролюється закордонною фірмою

Суттєвою складовою появи ТНК було поглиблення міжнарод-ного поділу праці та міжнародної спеціалізації, що дало змогу поліп-шити економічне становище підприємств та країн, які беруть участь у цих процесах. Причинами виникнення ТНК можуть бути: існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі; сильна монопольна влада виробників; валютний контроль; транспортні витрати; відмінно-сті в податковому законодавстві.Більшість дослідників теорії і практи-ки міжнародного бізнесу відзначають стадійний характер процесу інтернаціоналізації фірми. Найбільше часто виділяють 3 основних етапи:

1) початковий;

2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний (табл.2.2.)

Будь-яка ТНК в процесі розвитку проходить через усі перера-ховані етапи, кожний з який характеризується не тільки специфікою задач і значимості закордонної діяльності, але й розходженнями в орі-

30

єнтації вищого менеджменту, найбільш детально визначеними X. Пер-лмуттером за допомогою відомої моделі EPRG.

Таблиця 2.2.

**Особливості основних етапів інтернаціоналізації фірми**

Особливості

**Менеджмент**

**Оцінка значимо-сті міжнародної діяльності**

Початковий

Вибір зарубіжних ринків і форм виходу на них

Розглядається як важливе допов-нення до діяльно-сті на внутріш-ньому ринку

Етапи

**Локальної рин-кової експансії**

Підвищення результативності діяльності на конкретних зарубіжних ринках

Як мінімум рівна за важливістю діяльності на внутрішньому ринку

**Транснаціональний**

Глобальна раціона-лізація і забезпечен-ня синергізму

Стратегічна умова успіху і розвитку

**Орієнтація ви-** Е Р Р R R G **щого менеджме-**

**нту (за моделлю EPRG)**

Відповідно до цієї моделі домінуючим відношенням управлін-ського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є *етноцен-тризм (Е).* Таке відношення припускає розгляд зарубіжних операцій, як підлеглих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому цілком зберігаються критерії оцінки результативності, використовувані при аналізі роботи фірми всередині країни.

*Поліцентрична орієнтація (Р****)*** підкреслює важливість ураху-вання специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до лока-льних умов процедур оцінки й контролю.

*Регіоцентрична (R) орієнтація* фокусується на регіональній ор-ганізації повноважень і комунікаційних потоків, у той час, як *геоцент-рична чи глобальна (G)* орієнтація припускають співробітництво між

31

штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають як загальним, так і локальним задачам фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлянні своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцент-рична орієнтація характерна в тих випадках, коли специфіка бізнесу (приміром, у харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металур-гії і т.д.) не дозволяє досягти повної стандартизації управлінських процедур.

*Початковий етап інтернаціоналізації*

Суттєвими факторами початкового етапу інтернаціоналізації є: - насичення внутрішнього ринку;

- бажання розподілити ризик між великим числом продуктів і ринків;

- виникнення значних ресурсних можливостей, пов'язаних з більш низькою вартістю факторів виробництва в інших країнах;

- активізація діяльності зарубіжних конкурентів на національ-ному ринку;

- необхідність підтримки сучасного рівня технології виробницт-ва;

- урядові стимули (пільгове оподатковування, кредитування, інформаційна й маркетингова підтримка і т.д.);

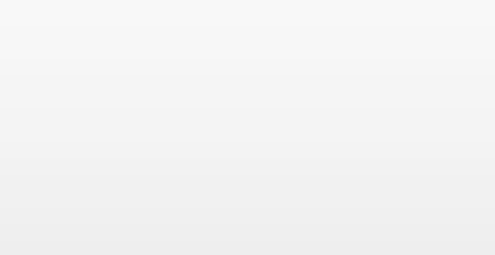
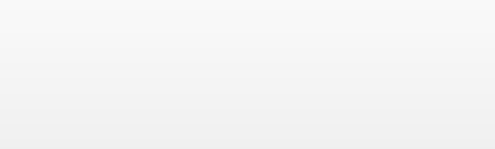
- розвиток інфраструктури міжнародного бізнесу і системи ко-мунікацій.

Головна увага менеджменту фірми на першому етапі інтернаці-оналізації спрямовується на виявлення найбільш перспективних зару-біжних ринків для вже існуючих товарів. Перевага часто віддається таким ринкам, для яких потрібні мінімальні зусилля для адаптації про-дукту та коректуванню маркетингової стратегії. Таким чином, за ра-хунок зарубіжної діяльності фірма може одержати додаткову економію на масштабах виробництва. В цілому, процес вибору зарубіжного рин-ку здійснюється, як правило, на базі наростаючого за ступенем деталі-зації аналізу. Подібна модель «чотирьох фільтрів», концепція якої вперше запропонована Р. Волвурдом дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних. (рис. 2.3.)

Визначивши країни - цільові ринки, управлінський персонал фі-рми повинен вибрати найбільш ефективну форму (стратегію) виходу на них. Відомий американський фахівець у галузі міжнародного мене-джменту Ф. Рут запропонував деталізований перелік екстернальних і інтернальних факторів, які суттєво впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки.

32

**Макроаналіз**



―загальний економічний стан;

Фільтр № 1 ―політичне середовище; ―соціально-культурне середовище; ―географічні особливості

Попередні перспективи

Фільтр № 2

**Загальний аналіз перспектив ведення бізнесу в даній галузі:**

―можливості росту ринку для подібних продуктів;

―наявність і доступність маркетингової інформації;

―розмір ринку; ―стадія розвитку; ―податки і мита

Країни, виключені

з подальшого аналізу

Можливі перспективи

Фільтр №3



**Аналіз специфічних факторів ведення бізнесу:**

― існуюча і потенційна конкуренція;

― ступінь складності, витрати, пов’язані з виходом на ринок;

― надійність маркетингової інформації; ― прогноз збуту;

― вірогідність позитивного ставлення до продукту;

― потенціал прибутковості

Вірогідні перспективи

Фільтр № 4

Аналіз адекватності цільових ринків потен-ціалу і конкурентним перевагам фірми

Країни — цільові ринки

рис. 2.3. **Модель вибору закордонних ринків** 33

За Ф. Рутом, найбільш важливі екстернальні (зовнішні) факто-ри: ринкові фактори країн - цільових ринків: розмір ринку й перспек-тиви росту; конкурентна структура і т.д.; фактори, що пов’язані з сере-довищем приймаючої країни (політичні, економічні, соціальні, культу-рно-релігійні фактори, а також політика уряду щодо прямого інозем-ного інвестування та ін.);

Основні форми виходу на закордонні ринки представлено в таб-лиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Переваги та недоліки основних форм виходу на закордонні ринки**

**Форма виходу на закордонний ринок** Експорт

Контрактні коопера-ційні угоди:

- ліцензування - франчайзинг

Спільні підприємства

Створення за кордо-ном власної виробни-чої філії

**Переваги**

- Збереження контролю;

- Підтримка виробництва усере-дині країни

- Невисока потреба в інвестиці-ях

- Мінімальність ринку;

- Потреба в менших витратах у порівнянні зі створенням влас-ної виробничої філії

- Забезпечення повного контро-лю;

- Локалізація виробництва;

**Недоліки**

- Уразливість перед закор-донними протекціоністськи-ми бар'єрами;

- Чутливість відносно коли-вань валютних курсів

- Мінімальний рівень реаль-ного контролю

- Необхідність високодеталі-зованої контрактної роботи; - Важкість управління

- Необхідність значних інвес-тицій;

- Можлива непопулярність з політичної точки зору

- виробничі фактори країн - цільових ринків: наявність, якість і вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструк-тури (транспорт, комунікації)

- фактори країни базування: розмір ринку, вартість виробницт-ва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізне-су та ін.

Серед інтернальних (внутрішніх) факторів, що справляють най-більший вплив на вибір форми зарубіжні діяльності, виділяють дві основні групи:

34

- продуктові - ступінь диференціації продукту, післяпродажне обслуговування, технологічний рівень, потенціал глобальної стандар-тизації і т.д.

- ресурсні - управлінські, інвестиційні і технологічні ресурси, виробничий і маркетинговий досвід; оцінка важливості закордонної діяльності вищим менеджментом фірми.

Ще одне важливе питання, яке виникає на початковому етапі інтернаціоналізації фірми - це вибір між одночасним виходом на кіль-ка зарубіжних ринків і орієнтацією тільки на одному, враховуючи досвід. В більшості випадків одночасний вихід відразу на декілька закордонних ринків вимагає високих ресурсних витрат, що може бути неприйнятно для фірми, яка не має міжнародного досвіду. З іншого боку, шляхом одночасного освоєння декількох ринків компанія може одержати додаткові конкурентні переваги, зв'язані з фактором часу і потенційною економією на масштабах діяльності.

*Етап локальної ринкової експансії як проміжний етап у фор-муванні ТНК*

З становленням своєї діяльності на закордонному ринку, фірма та її менеджмент повинна вирішувати вже інший (новий) комплекс задач та проблем, а саме:

- прискорення проникнення на ринок і адаптація чи розвиток нових продуктів з урахуванням специфіки місцевого опитування;

- розвиток своїх конкурентних переваг на новому ринку й забез-печення адекватної реакції на політику конкурентів, особливо в галузі ціноутворення й стимулювання збуту;

- формування й заохочення ініціативи й мотивації місцевого ме-неджменту;

- забезпечення ефективного використання місцевих активів, у т.ч. оптимізація організації управління збутом і просуванням товарів;

- формування і розвиток контактів з місцевими діловими інсти-тутами;

- використання і розвиток інфраструктури бізнесу в зарубіжній країні (транспортні системи, телекомунікації, засоби масової інформа-ції, фінансові інститути і т.д.)

Головна увага зосереджується на забезпеченні зростання і вияв-ленні нових можливостей у країнах, де вже сформована база для функ-ціонування. Реалізація цієї стратегії здійснюється, як правило, на базі регіоцентричної концепції управління, що припускає залучення місце-вого менеджменту до розв’язання ключових проблем.

35

На цьому етапі більшість фірм прагне досягати максимального ступеня амортизації витрат, пов'язаних з первісним виходом на ринок, у т.ч. включаючи витрати на вивчення й адаптацію до місцевих умов конкуренції, формування контактів з агентами і дистриб’юторами та ін.Найчастіше це може бути виконано за рахунок розширення діапазо-ну пропонованих на ринок продуктів.

Низка відомих ТНК, знаходячись на цьому етапі інтернаціоналі-зації, активно використовували свої конкурентні переваги в галузі технологічного досвіду та менеджменту. Так, наприклад, успішне про-никнення корпорації «Procter & Gamble» на західноєвропейський ри-нок, багато в чому, було обумовлено активною експлуатацією своєї технологічної переваги. Зокрема, шляхом мінімальних витрат цій фір-мі вдалося адаптувати до умов більш твердої води в Західній Європі свої детергенти «Vizir» і «Ariel» і тим самим швидко захопити значну частку місцевого ринку. В інших випадках, навпаки, ефективною буває політика придбання вже популярних на ринку торгових марок у місце-вих фірм. Таким чином, маркетингова політика фірми на етапі локаль-ної ринкової експансії концентрується не тільки на адаптації та моди-фікації існуючих продуктів, але й на розвитку і використанні нових товарів та торгових марок. Головними критеріями у виборі конкретних дій на цьому етапі є потенціал розвитку місцевого ринку та економія від масштабів діяльності (ефект масштабу). Реалізуючи ці пріоритети, фірма значно підсилює інтенсивність своєї зарубіжної діяльності і виходить на етап формування транснаціонального статусу.

*Транснаціональний етап інтернаціоналізації фірми*

Реалізуючи стратегії розширення масштабів своїх операцій усе-редині окремих зарубіжних ринків, все більшу увагу фірма повинна приділяти розв’язанню проблем координації своєї міжнародної діяль-ності. Серед факторів, що актуалізують цю тенденцію, виділяють:

- дублювання зусиль (насамперед, маркетингових) між різними країнами і потенціал глобального синергізму;

- можливості ефективного трансферту продуктів, торгових ма-рок, а також управлінського досвіду з однієї країни в іншу;

- тенденція до стандартизації купівельних перевазі до усе біль-шого спектра промислових і споживчих товарів;

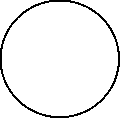
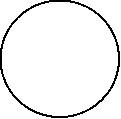
- посилення конкуренції в глобальному масштабі;

- формування глобальної маркетингової інфраструктури. Зазначені фактори формуються під впливом зовнішнього та

внутрішнього середовища. На цьому етапі компанія прагне, з одного боку, мінімізувати розрізненість і дубльовання операцій в окремих

36

країнах, а з іншого боку, використовувати переваги багатонаціональ-ного характеру своєї діяльності. Тобто, пріоритети трансформуються до глобальної раціоналізації ресурсів між країнами для максимізації прибутку в глобальному масштабі. (рис. 2.4.)



Регіональна адап-

тація маркетинго- Країна вої стратегії 1

Розвиток та

придбання нових Країна продуктів і 2

торгових марок

Країна Оптимізація вико- n

ристання ресурс-ної і виробничої бази

***Максимізація прибутку в кожній зарубіжній країні***

***Фактори транснаціо-націоналізації****:*

потенціал глобального синергізму; стандартизація купівельних переваг; можливості трансферту ресурсів і управлінського досвіду; посилення глобальної конкуренції; формування глобальної інфраструкту-ри маркетингу.

Координація маркетингу між країнами и регіонами

Інтеграція ресурсної і виробничої бази

Розподіл ресурсів для досягнення балансу і росту

***Глобальна раціоналізація і оптимізація прибутку***

рис. 2.4. **Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК**

37

Найважливішим елементом планування і управління ТНК є по-шук і використання ***синергічних*** ефектів, які виникають у результаті масштабності операцій.

Взагалі, термін «синергетика» походить від грецького слова, яке означає «діючий разом». *Синергетика* - це вчення про взаємодію. Цей термін був запропонований у 1969 р. керівником інституту Штутгарт-ського університету Германом Гакеном для позначення наукового напряму, який на той час ще не існував.

В економіці синергічний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій вияв-ляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Адже при цьому різні фактори так впливають один на одного, що зда-тні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування. Тому синергію коротко записують як «ефект, коли 2 + 2 = 5; 6; ... N». Ця формула показує, що сумарна віддача від кількох факторів може бути вищою, ніж сума показників незалежного їх використання.

Оскільки в економіці постійно йдеться про комбінацію факторів виробництва, то тут урахування синергічних ефектів набуває стратегі-чного значення. І .Ансофф, як найбільш відомий дослідник процесів синергізму, характеризував синергію, як явище, коли доходи від спіль-ного використання ресурсів перевищують доходи від використання цих же ресурсів окремо. Ансофф виділяв наступні різновиди синергіз-му: синергізм продажів, оперативний інвестиційний синергізм мене-джменту.

Згідно його визначенню, синергізм – це один з компонентів стратегії або структурний синергізм та управлінський синергізм. Стру-ктурний синергізм дозволяє об’єднувати ресурси двох або більше ком-паній та дозволяє знизити витрати та збільшити обсяг продажів. Управлінський синергізм дозволяє досягти покращення показників роботи завдяки підвищенню якості управління без яких-небудь струк-турних змін.

Як вже зазначалося, підвищення загальної ефективності ТНК може бути забезпечене за рахунок поліпшення координації і раціоналі-зації операцій між країнами й різними функціональними сферами. Зокрема, консолідація чи централізація НІОКР, виробництва, матеріа-льно-технічного постачання й іншої діяльності може дозволити з одно-го боку, усунути дублювання зусиль, а з іншого реалізувати потенціал економії на масштабах.

Тенденція до посилення спеціалізації виробництва та централі-зації управлінських і маркетингових процедур, характерна для діяль-

38

ності сучасних ТНК, та може бути проілюстрована на таких прикла-дах. Компанія «Suchard», швейцарський виготовлювач фасованих то-варів, раціоналізує свої операції в європейському масштабі з ураху-ванням міжурядової угоди в Маастрихті. Виробництво окремих товар-них груп консолідується на спеціальних заводах для одержання еко-номії на масштабах.

Аналогічно, компанія «Electroiux» значно підвищила ступінь спеціалізації своїх заводів, придбаних за останні десять років.Усі пральні машини з фронтальним завантаженням, компанія робить у Порденоні (Італія) у той час, як усі машини з верхнім завантаженням виготовляються в Ревіні (Франція), а мікрохвильові - в Лутоні (Анг-лія).

Компанія «Scott Paper» також скорегувала підхід до своєї діяль-ності в Європі, яка тепер вбирає в себе раціоналізацію не стільки ви-робничих, скільки маркетингових операцій. Через те, що такі товари компанії, як паперові серветки та рушники відрізняються високим співвідношенням обсягу виробництва до ціни і, як наслідок, має місце низка ймовірність покриття транспортних витрат економією від виро-бничої централізації, заводи «Scott Paper» у Великобританії, Франції, Іспанії, Італії як і раніше орієнтовані на місцеві ринки. У той же час, компанія активно розпочала використовувати можливість експлуатації своєї торгової марки «Scottex» у загальноєвропейському масштабі (за винятком Великобританії), уніфікуючи при цьому управління позиціо-нуванням товарів і рекламною діяльністю.

Значний вплив на розвиток потенціалу глобальної раціоналізації виробничої, ресурсної і маркетингової систем ТНК робить стандарти-зація продуктів. Зусилля багатьох фірм у напрямку продуктової стан-дартизації відкрили можливості для зростаючих раціоналізаційних потоків.

Підвищення ефективності маркетингової роботи в області просування товарів, реклами, а також стандартизація продуктів і виро-бничих ліній можуть бути досягнуті за рахунок створення сполучного механізму між управлінськими групами в різних країнах. Звичайно вони функціонують у формі координуючих комітетів, як наприклад, широко відомі eurobrand teams, що застосовані у «Procter & Gamble», чи регіональних маркетингових чи збутових організацій типу таких, що сформованих компанією «Ford» для діяльності в Західній Європі. Тобто, основним носієм процесів транснаціоналізації є підприємниць-ка структура, організаційна форма якої - корпорація. Внутрішні влас-тивості корпорації, що пов'язані з особливостями капіталоутворення і

39

внутрішнього управління, сприяли розширенню сфери її економічної діяльності й стимулювали вихід за кордон. Перетворення національної компанії на міжнародну відбувалося згідно із загальними тенденціями розвитку міжнародної економіки: дія тенденції до інтернаціоналізації сфери обігу зумовила появу закордонних збутових мереж, а дія тенде-нції до інтернаціоналізації сфери виробництва реалізувалася у ство-ренні закордонних виробничих підрозділів. Зростання обсягів інозем-ного інвестування національними компаніями означало набуття ними рис геоцентричних або міжнародних компаній.

***Питання для самоконтролю:***

1. Дати стислу характеристику теоріям міжнародної торгівлі.

2. Дайте визначення теорії життєвого циклу продукту Р. Вернона.

3. Розкрийте сутність теорії технологічного розриву. Концепція іміта-ційного лагу.

4. Охарактеризуйте сутність теорії ринкових імперфекцій.

5. Сутність теорії інтернаціоналізації як найбільш авторитетної теорії ТНК.

6. Сутність еклектичної парадигми міжнародного виробництва Д. Данінга.

7. Охарактеризуйте динамічну моделі конкурентних переваг М. Пор-тера (даймонд-система).

8. Охарактеризуйте дуалістичну концепцію інтернаціоналізації. 9. Специфіка стадійного процесу інтернаціоналізації фірми.

10. Сутність EPRG-моделі Х. Перлмуттера.