

Тема 7. Особливості управління виробничою діяльністю ТНК.

План.

1. Стратегія транснаціонального виробництва, матеріально-технічного забезпечення та освоєння закордонних ресурсів.
2. Переваги зарубіжної виробничої діяльності.
3. Конкурентні стратегії ТНК. Теорії конкурентних переваг.
4. Глобальні стратегії та умови їх використання.
5. Екологічні наслідки виробничої діяльності ТНК.

Ключові питання.

Стратегія транснаціонального виробництва, матеріально-технічного забезпечення та освоєння закордонних ресурсів. Переваги зарубіжної виробничої діяльності. Конкурентні стратегії ТНК. Теорії конкурентних переваг. Глобальні стратегії та умови їх використання. Екологічні наслідки виробничої діяльності ТНК.

1. Стратегія транснаціонального виробництва, матеріально-технічного забезпечення та освоєння закордонних ресурсів.

Під час розроблення і реалізації стратегій управління виробничою діяльністю ТНК переважно встановлюється й ефективна система постачання, об'єктом якої є світовий ринок. При цьому враховуються витрати виробництва, транспортні витрати, витрати щодо освоєння ринку, оптимальність обсягів виробництва й інших факторів. Тому ТНК водночас визначає і стратегію матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), у рамках якої розробляються плани синхронізації виробничої і постачальницької систем у світовому масштабі.

ТНК розробляють міжнародну стратегію виробництва і матеріально-технічного забезпечення з урахуванням різноякісних і швидкозмінних чинників господарської сфери щодо кожної країни і території й разом зі стратегіями експорту та освоєння закордонних ресурсів для того, щоб уможливити інтеграцію в глобальному масштабі.

Взаємопереміщення ресурсів країн на відміну від звичайних товарів, має незмінний характер, а це викликано такими обставинами:

- виробництво ресурсів за своєю природою нееластичне. Їхні ціни значною мірою зазнають великих коливань залежно від змін попиту, і в разі виникнення надвиробництва ресурсів ціни на них різко знижуються. Відповідно, виробник дуже уважний до прогнозування попиту, і ймовірність недостатньої пропозиції висока;

- виробництво сировини концентрується на певних територіях. Це пов'язано з геологічною структурою земної кори і географією родовищ корисних копалин. Можна відзначити такі особливості:

- освоєння ресурсів починають там, де найнижчі його витрати;
- виробництво прив'язується до тих родовищ, розвідка й освоєння яких у технічному плані відносно легкі;
 - у виробництві ресурсів найімовірніше монополістичне планування великого капіталу. Оскільки ресурси прив'язані до певних територій, то визначена компанія визначеної країни може одержати контроль над ними;
 - у країнах, що розвиваються “ресурсний” націоналізм стає великою проблемою в міжнародному переміщенні ресурсів. Це проявляється у вимогах країни, що володіє ресурсами:
 - збільшити прибуток за рахунок регулювання цін;
 - збільшити частку капіталу власної країни в освоєнні ресурсів;
 - підвищити ступінь обробки сировини;
 - допустити участь власної країни в обробці, просуванні на ринок і збуті ресурсів;
 - квотувати обсяги виробництва ресурсів і реінвестувати прибуток.

Способи оволодіння закордонними ресурсами наведені у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Способи оволодіння міжнародними ресурсами

Способи	Характерні риси
Імпорт	1. Якщо попит і пропозиція збалансовані, то для придбання ресурсів не потрібні кредити чи інвестиції. 2. Обсяги постачань ресурсів обмежені. 3. Ускладнене гнучке реагування на підвищення попиту. 4. Нестабільність щодо обсягів, ціни та умов постачання.
Компенсаційна угода	1. Стабільне надходження ресурсів на основі надання кредитів. 2. Довгострокові дружні відносини партнерів. 3. Нижчий розмір відсотків за кредит.
Участь в освоєнні ресурсів	1. Участь в управлінні. 2. Балансування попиту та пропозиції ресурсів. 3. Обсяг видобутих ресурсів залежить від власних зусиль компаній-учасників. 4. Сприятливі умови постачань, диверсифіковані джерела, відносно низькі ціни.

Важливо розрізняти такі види освоєння міжнародних ресурсів:

- сепаративного освоєння власними силами способом створення у своїй країні компанії з розроблення закордонних ресурсів;
- співпраці з іноземним постачальником сировини через оформлення компенсаційної угоди і надання інвестицій чи кредитів;

- спільного освоєння ресурсів через створення відповідних представницьких фірм;
- співробітництва з компаніями суміжних галузей.

З погляду ресурсоволодіючої країни освоєння ресурсів дає такі можливості:

- розвивати експортні галузі економіки, розширювати на цій основі джерела надходження іноземної валюти і зміцнювати базу індустріалізації країн;
- відносно легко освоювати технологічні й управлінські ноу-хау передових країн;
- вносити вклад в економічний розвиток країни способом будівництва об'єктів інфраструктури.

З міжнародного погляду освоєння ресурсів сприяє зростанню інтернаціональної торгівлі і стабільному розвитку світової економіки, оскільки збільшуються обсяги міжнародних поставок.

2. Переваги зарубіжної виробничої діяльності.

Організація внутрішньофірмового міжнародного виробництва дає ТНК низку переваг. По-перше, ТНК дістають можливість використати пільги міжнародної спеціалізації виробництва окремих країн. По-друге, створюються умови для максимального використання податкових, інвестиційних та інших пільг, які надаються країнами для зарубіжних інвесторів. Зокрема, для заохочення вивезення приватного капіталу до країн, що розвиваються, уряди розкинутих капіталістичних держав, зокрема США, Великої Британії, Німеччини, Японії, широко практикують укладення з урядами молодих держав міждержавних угод про скасування подвійного оподаткування. Мета таких угод - уникнути становища, за якого одні й ті самі прибутки, отримані західними корпораціями за кордоном, оподатковуються двічі: спершу у країні вкладення капіталу, а відтак у країні базування корпорацій. Крім того, адміністрація США активно веде переговори з країнами, що розвиваються, про укладення двосторонніх інвестиційних договорів, що передбачають гарантування режиму найбільшого сприяння, свободу переказу прибутків, легку процедуру урегулювання суперечок, забезпечення порядку виплати компенсацій за націоналізовану власність та ін. У 70-80-ті роки уряд США зробив нові кроки з метою захисту американських капіталовкладень за кордоном. До Закону про торгівлю (1974 р.) було внесено низку положень, які позбавляють країни, що розвиваються, митних преференцій (торгових пільг) у разі націоналізації американської власності без відповідної компенсації або якщо ці країни у разі виникнення суперечок відмовляться визнати рішення арбітражу, винесені на користь американських фірм.

По-третє, в межах внутрішньокорпоративних зв'язків ТНК можуть маневрувати завантаженням виробничих потужностей, пристосовуючи свої виробничі програми до кон'юнктури світового ринку.

По-четверте, функціонування мережі закордонних філій як єдиного господарського організму дає змогу використовувати дочірні компанії як плацдарм для завоювання ринків країн, що розвиваються. Організація зарубіжних філій міжнародних компаній багато в чому зумовлена необхідністю збуту і технічного обслуговування за кордоном складної сучасної продукції, що потребує товаро- і послугосупровідної системи (мережі) підприємств у приймаючих країнах. Така стратегія дає змогу ТНК збільшити свою частку на світовому ринку. Зокрема, реалізація продукції ТНК через закордонні філії значно перевищує світовий експорт. При цьому продаж ТНК за межами країни основного базування зростає на 20-30% швидше і, отже, збільшує експорт. Здійснюючи інвестиції в багатьох країнах, що розвиваються, ТНК будують заводи не для реалізації виробленої продукції в країні свого базування, а для потреб країн - реципієнтів капіталу.

По-п'яте, у межах ТНК існують реальні можливості подовжити життєвий цикл продукту, налагоджуючи його виробництво в зарубіжних філіях у разі морального старіння продукту в країні основного базування.

Слід також пам'ятати, що у внутрішньофірмовій торгівлі в ТНК, коли філії компанії знаходяться в різних країнах, використовуються трансфертні (внутрішньофірмові) ціни. Трансфертні ціни можуть істотно відрізнятись від ринкових на аналогічну продукцію, оскільки встановлюються з розрахунком на забезпечення максимального прибутку корпорації. Завищуючи або занижуючи ціни у внутрішньофірмовому обороті з урахуванням відмінностей у законодавствах різних країн про податки, охорону праці та навколишнього середовища, корпорація зменшує свої витрати і збільшує чистий прибуток.

3. Конкурентні стратегії ТНК. Теорії конкурентних переваг.

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 значною мірою 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 розвинутих 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 захисту компанії від вищезгаданих конкурентних сил, спрямуванні їх у вигідному для компанії напрямі та створенні переваг для компанії у довгостроковому періоді.

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

1. В 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.

4. Глобальні стратегії та умови їх використання

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 значною мірою 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.

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.

5. Екологічні наслідки виробничої діяльності ТНК.

Проблематика діяльності ТНК не вичерпується суто економічною логікою. Вона має надзвичайно велике значення в контексті проблем охорони навколишнього середовища, інтересу низки країн, що розвиваються, а також країн з перехідною економікою (до них належить і Україна), які постали перед необхідністю вжиття радикальних заходів для

забезпечення власної екологічної безпеки. Адже готовність багатьох міжнародних корпорацій переносити шкідливі, небезпечні виробництва на території цих країн, екологічні катастрофи минулого, наслідки хижацького природокористування актуалізують такі політичні підходи в країнах "периферійної" зони.

Одна з найтяжчих катастроф, яка спричинила загибель багатьох людей, - аварія на хімічному підприємстві, розташованому в Бхопалі (Індія). У 1984 році, в ніч з 2 на 3 грудня, понад 40 тонн отруйного метилового газу ізоціаніду потрапило у навколишнє середовище. Тисячі людей загинули одразу, загальна кількість жертв, з урахуванням тих, що померли від хвороб пізніше, перевищила 10000. Корпорація відшкодувала індійському урядові 470 млн. доларів, однак достатньо ефективної допомоги постраждалим не було надано. Водночас бхопальська катастрофа спонукала до роздумів не лише про необхідність зміни ставлення до технологічно небезпечених підприємств, а й про відносини між великими ТНК і урядами країн, що розвиваються, про необхідність жорсткішого контролю та справедливішого розподілу доходів.

Інша катастрофа 80-х років, яка заподіяла значну екологічну шкоду, - загибель танкера 24 березня 1989 року. Від великої нафтової плями постраждали фауна і флора океану, жителі прилеглих регіонів (погіршився стан їхнього здоров'я, вони втратили робочі місця, пов'язані з рибальством).

Негативні екологічні наслідки мають і не аварійні, а "заплановані" техногенні процеси та події. Характерним прикладом є погіршення стану атмосфери, яке передусім позначається на здоров'ї людей та умовах репродукції видів тварин і рослин, а також має й соціально-економічні виміри. Так, наявність в атмосфері забруднюючих речовин спричиняє дедалі більшу корозію не лише металів, а й кам'яних споруд. Останніми десятиліттями ХХ ст. постала загроза прискореної руйнації через наявність кислотних та інших агресивних елементів у повітрі пам'яток стародавньої культури: в Єгипті - пірамід і Сфінкса, в Італії — римського Колізею, у Греції - Парфенона, інших історичних об'єктів. За даними природоохоронних організацій США, лише у цій країні щорічні збитки, заподіяні усім видам споруд через забруднення атмосфери, становили у 90-ті роки щонайменше 600 млн. доларів.

Гуманітарні, екологічні та економічні втрати від катастроф і не аварійних, але руйнівних та шкідливих технологічних процесів породжують природне прагнення подолати їхні наслідки й запобігти аналогічному перебігу подій у майбутньому. Постає необхідність формулювання нових вимог до національного та міжнародного екологічного регулювання. Зокрема, слід наголосити на таких напрямках діяльності:

- міжнародне співробітництво з метою попередження та подолання наслідків

катастроф, запровадження безпечніших моделей господарювання;

- прийняття національних програм екобезпеки і забезпечення відповідного міжнародного контролю;
- підвищення вимог до безпеки виробничої діяльності компаній, які займаються екобезпечними видами бізнесу, а також всередині самих компаній.

Цілком очевидно, що в сучасних умовах необхідно зробити жорсткішими вимоги до характеру виробничої діяльності та природокористування, оскільки деякі види ресурсів, що раніше вважалися відновлюваними, або вже не існують фізично, або практично вичерпані. При цьому деградація деяких екосистем, що використовуються людиною як природні ресурсні джерела, набула незворотного характеру.

Корисним є досвід деяких країн Західної Європи щодо застосування економічних механізмів, які заохочують виробничий сектор до переходу на маловідходні та ресурсощадні технології. При цьому цілком виправдане застосування економічних та інших санкцій стосовно підприємств та їхніх керівників, винних у забрудненні навколишнього середовища.

Іншим гідним наслідування прикладом із зарубіжної практики є прийняття в 1998 році президентом США Б.Клінтоном так званої Президентської технологічної ініціативи щодо кліматичних змін. Згідно з цим документом було надано значні фінансові субсидії, вигідні кредити та податкові пільги екологічно чистому виробництву.

Таким чином, поширення процесів транснаціоналізації бізнесу, утворення надвеликих ринкових структур є результатом і важливим фактором розвитку інвестиційних процесів, усієї системи міжнародних економічних відносин. Концентрація капітальних ресурсів, процеси злиття та поглинання призводять до формування приватних утворень, зіставних за обсягами економічної діяльності з національними відтворювальними комплексами, а інколи перевищують їх. Результат цього процесу - нові умови міжнародного співробітництва, частковий перерозподіл регулюючих повноважень між державами і ТНК на користь останніх. Істотним стимулюванням цієї тенденції є сучасні процеси лібералізації економічного життя, глобалізації процесів відтворення.

Існує чимало сценаріїв та організаційних моделей, за якими відбувається утворення великих монопольних об'єднань, а на їхній базі - ще масштабніших альянсів. Мета такої інтеграції - оптимізація адміністративно-організаційної політики, кращий доступ до факторів виробництва, монопольний контроль за ринками збуту. Водночас виникнення потужних інституцій породжує нові реалії господарських, політичних відносин між суб'єктами економічного життя та суспільного управління, причому не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Відтак прагнення монополій до максимізації

прибутків іноді суперечить національним інтересам держав, які є периферійними об'єктами для ТНК. Незадовільні параметри розвитку багатьох країн Азії, Африки, Латинської Америки актуалізують питання про перегляд стандартів і принципів взаємовідносин між ними і ТНК, про створення нової, справедливішої моделі міжнародних економічних відносин.

Основні категорії:

Стратегія транснаціонального виробництва, матеріально-технічного забезпечення та освоєння закордонних ресурсів, багатонаціональна стратегія.

Література:

1. Транснаціональні корпорації /Рокоча В., Плотніков О., Новицький В. – К.: Таксон, 2001. – С.249-252.
2. Рогач О.І., Шнирков О.І. Транснаціоналізація світового господарства і перехідні економіки. –К.: ВПЦ “Київський університет”, 1999. – С.47-50.
3. Ли Се Ун. Международный бизнес: Стратегия и управление. – М.:Наука, 1996. – С.275-308.
4. Гіл, Чарльз В.П. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку - К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2001. – 856с.