

**Белошапка В.А., Кирев Л.Д.,  
Лукьяненко Д.Г.,  
Макогон Ю.В., Орехова Т.В.**



# **Транснациональные корпорации**

Киев – Донецк – Свиштов - 2000

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                      |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b>                                                                                                      | <b>С.</b><br><b>4</b> |
| <b>Глава 1. СУЩНОСТЬ ТНК И ИХ РОЛЬ В<br/>МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ</b>                                                   | <b>5</b>              |
| 1.1. Сущность понятия «Транснациональная корпорация»                                                                 | 5                     |
| 1.2. Масштабы деятельности современных ТНК                                                                           | 7                     |
| 1.3. Причины транснационализации деятельности фирм                                                                   | 15                    |
| 1.4. Этапы эволюции транснациональной деятельности<br>фирм                                                           | 17                    |
| <b>Глава 2. ПРАВОВАЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА<br/>ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ<br/>КОРПОРАЦИЙ</b>   | <b>22</b>             |
| 2.1. Правовая среда                                                                                                  | 22                    |
| 2.2. Политическая среда                                                                                              | 24                    |
| 2.3. Экономическая среда                                                                                             | 25                    |
| 2.4. Человеческая и культурная среда                                                                                 | 27                    |
| <b>Глава 3. ТЕОРИИ ПРЯМЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ<br/>И ТНК</b>                                                        | <b>34</b>             |
| 3. 1. Обзор теорий международной торговли                                                                            | 34                    |
| 3. 2. Теории прямых зарубежных инвестиций                                                                            | 36                    |
| 3. 3. Теории и модели ТНК                                                                                            | 38                    |
| 3.4. Динамическая модель конкурентных преимуществ стран                                                              | 40                    |
| <b>Глава 4. ФОРМИРОВАНИЕ ТНК КАК РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕССА<br/>ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ФИРМЫ</b>                                | <b>44</b>             |
| 4.1. Сущность интернационализации фирмы                                                                              | 44                    |
| 4.2. Стадийность интернационализационного процесса                                                                   | 45                    |
| 4.3. Мотивы и задачи начального этапа интернационализации                                                            | 46                    |
| 4.4. Выбор форм выхода на зарубежные рынки                                                                           | 47                    |
| 4.5. Локальная рыночная экспансия как промежуточный<br>этап в формировании ТНК                                       | 50                    |
| 4.6. Условия и содержание транснациональной фазы интернационализации<br>фирмы                                        | 51                    |
| <b>Глава 5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК</b>                                                                | <b>54</b>             |
| 5.1. Сущность и преимущества интернализации                                                                          | 54                    |
| 5.2. Факторы и перспективы интернализационных процессов на<br>ТНК                                                    | 56                    |
| 5.3. Экономические модели транснациональной деятельности                                                             | 57                    |
| <b>Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЮРИДИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ТНК</b>                                                             | <b>61</b>             |
| <b>Глава 7. ОСОБЕННОСТИ СТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ<br/>ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ<br/>ОБЪЕДИНЕНИЙ</b> | <b>68</b>             |
| 7.1. Организационное строение ФПГ                                                                                    | 68                    |
| 7.2. Способы поддержания и регулирования деятельности ФПГ                                                            | 71                    |
| 7.3. Виды ТФПГ                                                                                                       | 75                    |
| 7.4. Международный опыт создания и функционирования ТФПГ                                                             | 77                    |
| 7.5. Механизм создания группы компаний                                                                               | 89                    |
| 7.6. Организационно-экономические условия создания и функционирования<br>ТФПГ в Украине                              | 90                    |
| <b>Глава 8. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ</b>                                                                 | <b>97</b>             |
| 8.1. Сущность и виды международных стратегических альянсов                                                           | 97                    |
| 8.2. Формы альянсов                                                                                                  | 100                   |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.3. Различия стратегических альянсов                                                     | 103 |
| 8.4. Международные и национальные стратегические альянсы                                  | 105 |
| 8.5. Мотивы создания международных стратегических альянсов                                | 106 |
| 8.6. Международные альянсные сети                                                         | 109 |
| Глава 9. ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ БАНКИ                                                          | 111 |
| 9.1. Сущность и эволюция развития транснациональных банков                                | 111 |
| 9.2. Элементы транснациональной банковской группы                                         | 116 |
| 9.3. Особенности деятельности международных банков в США                                  | 123 |
| 9.4. Банковские холдинговые компании                                                      | 124 |
| Глава 10. ФИНАНСЫ ТНК                                                                     | 124 |
| 10.1. Финансы и казначейские функции в процессе интернационализации                       | 127 |
| 10.2. Источники внешних финансовых ресурсов компании                                      | 129 |
| 10.3. Внутренние источники финансирования                                                 | 135 |
| 10.4. Управление финансовыми рисками                                                      | 142 |
| 10.5. Финансовые аспекты инвестиционного решения                                          | 152 |
| Глава 11. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛАЖЕНИЕ ТНК                       | 164 |
| 11.1. Внутренние трансфертные цены как отличительная черта конкурентоспособности ТНК      | 164 |
| 11.2. Различие в системах учета в различных странах                                       | 166 |
| 11.3. Особенности налогообложения деятельности ТНК                                        | 170 |
| Глава 12. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ТНК С НАЦИОНАЛЬНЫМИ ЭКОНОМИКАМИ                                  | 186 |
| 12.1. Основные направления воздействия на экономику стран-экспортеров капитала            | 186 |
| 12.2. Возможное влияние прямых инвестиций иностранных фирм на экономику стран-реципиентов | 188 |

## ВВЕДЕНИЕ

Анализ складывающейся ситуации в мировой экономике отчетливо показывает, что организация производственной деятельности претерпела существенные изменения. Прежде всего это связано с постоянным расширением знаний, нарастающим потоком информации и усиливающимся переливом капитала от фирмы к фирме, от государства к государству. Кроме того, обострение общемировых проблем вызвало необходимость более сложного международного сотрудничества, опирающегося на соединения имеющихся сил, средств и ресурсов.

В условиях сложного, многономенклатурного производства внутренние рынки даже крупных государств с мощным промышленным потенциалом уже недостаточны, и формирование единого расширенного экономического пространства становится базой успешного развития народного хозяйства и повышения его конкурентоспособности.

Императивом времени становится расширение компаний, сопровождаемое стиранием национальных барьеров и все большей открытостью мировых рынков.

По мере ослабления межстрановых барьеров по пути движения товаров, услуг и факторов производства и распространения частнопредпринимательских принципов организации хозяйственной деятельности в мировом пространстве все более важным фактором развития промышленных фирм (особенно крупных, но в последнее время не только их) становились внешнеэкономические операции – экспорт и импорт товаров и услуг, зарубежное инвестирование, разнообразные формы сотрудничества с компаниями иностранных государств.

## **Глава 1. СУЩНОСТЬ ТНК И ИХ РОЛЬ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

Международный бизнес включает деловые трансакции (сделки) между физическими лицами, фирмами и другими (частными и общественными) организациями, которые осуществляются за пределами национальных границ.

История международного бизнеса уходит далеко в прошлое. 40 веков назад первые экспортно-импортные операции начали осуществлять купцы из Греции и Месопотамии. В относительно систематизированном виде, международный бизнес возник в 5 в. до н. э., когда Греция стала главным центром международной коммерческой деятельности. Со временем Греция потеряла свои позиции как центр международной деловой активности, уступив первенство Риму, Константинополю, Генуе, Венеции, Западной Европе, а затем США.

В настоящее время США являются главным участником международного бизнеса, однако их позиции постепенно ослабевают, особенно в контексте конкуренции с фирмами Японии и Западной Европы.

Возникновение первых международных фирм связывают с промышленной революцией в Европе (18-19 вв.). В этот период значительное количество компаний начали расширять свои операции путем открытия филиалов (в т. ч. производственных) за рубежом.

Ниже рассматриваются вопросы, связанные с сущностью ТНК, а также их ролью в системе международного бизнеса.

### **1.1. Сущность понятия «Транснациональная корпорация»**

Термин "ТНК» (transnational corporation) и его эквиваленты (multinationals enterprise, multinational company, multinational corporation) впервые появились в 1960-1962 годах.

*Традиционное определение* ТНК как *фирмы, имеющей собственные филиалы в 2-х и более странах* подвергалось значительной критике. Ряд исследователей считают необходимым для ТНК наличие производственных мощностей как минимум в 6 странах \1\.

Среди других критических замечаний относительно традиционного определения ТНК можно отметить подход американского специалиста Е. Колди. Согласно этому подходу главным недостатком такого определения является игнорирование значительного роста международного франчайзинга, стратегических альянсов, включая лицензирование, управление по контракту и других форм международного партнерства, не ведущих к созданию нового юридического лица \2\.

В настоящее время отсутствует какая-либо одна общепринятая формулировка транснациональной корпорации. Две международные организации - Организация Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭКД) и Комиссия ООН по Торговле и Развитию (ЮНКТАД) разработали свои трактовки, которые считаются наиболее авторитетными.

Согласно ОЭКД, *транснациональные корпорации обычно включают компании частной, государственной или смешанной форм собственности, находящиеся в разных странах*. При этом одна или более из этих компаний может осуществлять значительное влияние на деятельность других, особенно в сфере, обмена знаниями и ресурсами.

Последний вариант определения *транснациональной (многонациональной) корпорации, одобренный ЮНКТАД обозначает ТНК как предприятие, объединяющее юридические лица любых организационно -правовых форм и видов деятельности в 2 и более странах, осуществляющее проведение связанной политики и общей стратегии через один или более центров принятия решений \3\.*

*Выделяют 3 основных критерия принадлежности к ТНК:*

- структурный критерий;
- критерий результативности;
- бихевиоральный (поведенческий) критерий.

Используя *структурный критерий*, ТНК может быть определена на базе двух подходов. Согласно первому из них, транснациональность детерминирована количеством стран, в которых функционирует фирма. Второй подход предполагает, что транснациональный статус определяется различной страновой принадлежностью владельцев фирмы или ее высшего управленческого персонала.

С помощью *критерия результативности* ТНК определяется на базе абсолютного количества или удельного веса (процента) активов, числа работников, объема продаж или доходов за рубежом.

Согласно *бихевиоральному (поведенческому) критерию* фирма может быть названа транснациональной, если ее высший менеджмент "мыслит интернационально". Это определение предполагает, что в спя с тем, что транснациональная (многонациональная) корпорация действует более, чем а одной стране, ее руководство должно рассматривать весь мир, как сферу своих потенциальных деловых интересов \4\.

В зарубежной (особенно, американской) литературе по международному бизнесу 80-х - 90-х годов все более активно проводится разграничение понятий "*глобальная компания*" и "*многонациональная компания*".

Это разделение обусловлено спецификой адаптации маркетинговой политики крупных фирм к двум основным тенденциям в современной среде международного бизнеса - глобализации и регионализации.

Так называемые *глобальные компании* исповедуют стратегию стандартизации производства и активного использования экономии на его масштабах. В наибольшей степени к глобализации тяготеют химическая, электротехническая, электронная, нефтяная, автомобильная, информационная, банковская и некоторые др. отрасли.

**Многонациональные корпорации** – это собственно международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств на производственной и научно-технической основе. **Отличительными чертами МНК являются:**

1. наличие многонационального акционерного капитала,
2. существование многонационального руководящего центра,
3. комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия.

Особенностью компаний, относящихся к многонациональным является относительно высокий уровень дифференциации продуктов с целью максимально полного учета специфики маркетинговых факторов отдельных стран или регионов.

Вне зависимости от ориентации международного маркетинга (глобальной или многонациональной) под термином "транснациональная корпорация" мы в дальнейшем будем понимать группу предприятий, функционирующих в различных странах, но контролируемых штаб-квартирой, находящейся в одной конкретной стране.

## **1.2. Масштабы деятельности современных ТНК**

Согласно оценке ООН, более 40. 000 фирм различных стран мира могут быть отнесены к ТНК. Обычно, среднегодовой объем продаж ТНК составляет не менее нескольких сотен миллионов долларов. Более чем 500 ТНК имеет годовой объем сбыта более 1 млрд. долларов. Крупнейшие 70 ТНК имеют годовой объем продаж от 10 млрд. до 125 млрд. долларов США\5\.

Из 500 самых мощных ТНК 85 контролируют 70% всех заграничных инвестиций. Эти 500 гигантов реализуют 80% всей производственной продукции электроники и химии, 95% фармацевтики, 76% продукции машиностроения.

К 2000-м годам в мировом хозяйстве установилось господство 300-600 ТНК. При этом 300 корпораций будут распоряжаться 75% валового продукта мира, осуществляют значительную диверсификацию своего производства и услуг.

Каждая из 500 крупнейших ТНК США имеет в среднем предприятия в 11 отраслях, а наиболее мощные охватывают по 30-50 отраслей. В группе 100 ведущих промышленных фирм Англии многоотраслевыми являются 96, в Германии – 78, во Франции – 84, в Италии – 90.

Экономическая мощь ведущих ТНК наглядно иллюстрируется с помощью таблиц 1.1. – 1.6., где годовые продажи некоторых из них сравниваются с показателями национального дохода ряда государств.

**Таблица 1.1. 25 крупнейших многонациональных компаний США,  
1992 г.**

| <b>№</b> | <b>Фирма</b>                | <b>Отрасль</b>                            | <b>Объем продаж (в<br/>млн. долл.)</b> |
|----------|-----------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1        | General Motors              | Автомобилестроение                        | 132,775                                |
| 2        | Exxon                       | Нефть                                     | 103,547                                |
| 3        | Ford Motor                  | Автомобилестроение                        | 100,786                                |
| 4        | IBM                         | Офисное оборудование                      | 65,096                                 |
| 5        | General Electric            | Бытовые электроприборы                    | 62,202                                 |
| 6        | Mobil                       | Нефть                                     | 57,389                                 |
| 7        | Philip Morris               | Табачные изделия                          | 50,157                                 |
| 8        | Chevron                     | Нефть                                     | 38,523                                 |
| 9        | E.I. du Pont De<br>Numerous | Химические препараты                      | 37,386                                 |
| 10       | Texaco                      | Нефть                                     | 37,130                                 |
| 11       | Chrysler                    | Автомобилестроение                        | 36,897                                 |
| 12       | Boeing                      | Самолёты                                  | 30,414                                 |
| 13       | Procter & Gamble            | Мыло, косметика                           | 29,890                                 |
| 14       | Amoco                       | Нефть                                     | 25,543                                 |
| 15       | PepsiCo                     | Напитки                                   | 22,804                                 |
| 16       | United Technologies         | Самолёты                                  | 22,032                                 |
| 17       | Conagra                     | Продукты питания                          | 21,219                                 |
| 18       | Eastman Kodak               | Научное и фотографическое<br>оборудование | 20,577                                 |
| 19       | Dow Chemical                | Химические препараты                      | 19,080                                 |
| 20       | Xerox                       | Научное и фотографическое<br>оборудование | 18,089                                 |
| 21       | Atlantic Richfield          | Нефть                                     | 18,061                                 |
| 22       | McDonnell Douglas           | Самолётостроение                          | 17,513                                 |
| 23       | Hewlett-Packard             | Компьютеры                                | 16,427                                 |
| 24       | USX                         | Нефть                                     | 16,186                                 |
| 25       | RJR Nabisco                 | Табачные изделия                          | 15,734                                 |

**Таблица 1.2. 25 крупнейших многонациональных компаний Европы, 1992г.**

| №  | Фирма                        | Страна                      | Отрасль                       | Объем продаж (в млн. долл.) |
|----|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1  | Royal Dutch-Shell            | Великобритания – Нидерланды | Нефть                         | 98,935                      |
| 2  | IRI                          | Италия                      | Металл                        | 67,547                      |
| 3  | Daimler-Benz                 | Германия                    | Автомобилестроение            | 63,340                      |
| 4  | British Petroleum            | Великобритания              | Нефть                         | 59,215                      |
| 5  | Volkswagen                   | Германия                    | Автомобилестроение            | 56,734                      |
| 6  | Siemens                      | Германия                    | Электроприборы                | 51,402                      |
| 7  | Fiat                         | Италия                      | Автомобилестроение            | 47,928                      |
| 8  | Unilever                     | Великобритания – Нидерланды | Продукты питания              | 43,963                      |
| 9  | ENI                          | Италия                      | Нефть                         | 40,366                      |
| 10 | Elf Aquitaine                | Франция                     | Нефть                         | 39,718                      |
| 11 | Nestle                       | Швейцария                   | Продукты питания              | 39,058                      |
| 12 | Renault                      | Франция                     | Автомобилестроение            | 33,885                      |
| 13 | Philips' Gloeil              | Нидерланды                  | Электроприборы                | 33,270                      |
| 14 | Asea Brown Boveri            | Швейцария                   | Производственное оборудование | 30,536                      |
| 15 | Alcatel Alsthom              | Франция                     | Электроприборы                | 30,529                      |
| 16 | Hoechst                      | Германия                    | Химические препараты          | 29,571                      |
| 17 | Peugeot                      | Франция                     | Автомобилестроение            | 29,387                      |
| 18 | BASF                         | Германия                    | Химические препараты          | 28,494                      |
| 19 | Bayer                        | Германия                    | Химические препараты          | 26,625                      |
| 20 | Total                        | Франция                     | Нефть                         | 26,142                      |
| 21 | Thyssen                      | Германия                    | Производство стали            | 22,731                      |
| 22 | Robert Bosch                 | Германия                    | Автомобилестроение            | 22,084                      |
| 23 | INI                          | Испания                     | Производственное оборудование | 21,654                      |
| 24 | Imperial Chemical Industries | Великобритания              | Химические препараты          | 21,549                      |
| 25 | BMW                          | Германия                    | Автомобилестроение            | 20,611                      |

**Таблица 1.3. 25 крупнейших многонациональных компаний Японии, 1992г.**

| №  | Фирма                            | Отрасль                                    | Объем продаж (в млн. долл.) |
|----|----------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| 1  | Toyota Motor                     | Автомобилестроение                         | 79,114                      |
| 2  | Hitachi                          | Электроприборы                             | 61,466                      |
| 3  | Mitsubishi Electronic Industrial | Электроприборы                             | 57,481                      |
| 4  | Nissan Motor                     | Автомобилестроение                         | 50,248                      |
| 5  | Toshiba                          | Электроприборы                             | 37,472                      |
| 6  | Honda Motor                      | Автомобилестроение                         | 33,370                      |
| 7  | Sony                             | Электроприборы                             | 31,452                      |
| 8  | NEC                              | Электроприборы                             | 28,377                      |
| 9  | Fujitsu                          | Компьютеры                                 | 27,911                      |
| 10 | Mitsubishi Electric              | Электроприборы                             | 26,502                      |
| 11 | Mitsubishi Motors                | Автомобилестроение                         | 25,482                      |
| 12 | Nippon Steel                     | Металл                                     | 23,991                      |
| 13 | Mitsubishi Heavy Industries      | Производственное и фермерское оборудование | 23,011                      |
| 14 | Mazda Motor                      | Автомобилестроение                         | 20,867                      |
| 15 | Nippon Oil                       | Очистка нефти                              | 19,864                      |
| 16 | Idemitsu Kosan                   | Очистка нефти                              | 15,663                      |
| 17 | Canon                            | Компьютеры                                 | 15,349                      |
| 18 | NKK                              | Металл                                     | 14,606                      |
| 19 | Bridgestone                      | Резиновые и пластиковые изделия            | 13,860                      |
| 20 | Sumitomo Metal Ind.              | Металл                                     | 13,803                      |
| 21 | Sanyo Electric                   | Электроприборы                             | 12,803                      |
| 22 | Isuzu Motors                     | Автомобилестроение                         | 12,459                      |
| 23 | Nippondenso                      | Автомобилестроение                         | 12,269                      |
| 24 | Sharp                            | Электроприборы                             | 12,067                      |
| 25 | Cosmo Oil                        | Очистка нефти                              | 11,154                      |

**Таблица 1.4. Крупнейшие многонациональные компании Канады, 1992 г.**

| № | Фирма            | Отрасль                     | Объёмы продаж (в млн. долл.) |
|---|------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1 | Northern Telecom | Электроприборы              | 8,483                        |
| 2 | Alcan Aluminium  | Металл                      | 7,596                        |
| 3 | Noranda          | Металл                      | 7,139                        |
| 4 | Thomson Corp.    | Издательство, печатное дело | 6,033                        |
| 5 | Seagram          | Напитки                     | 5,214                        |
| 6 | John Lobbatt     | Продукты питания            | 3,928                        |
| 7 | Petro-Canada     | Очистка нефти               | 3,902                        |
| 8 | Bombardier       | Самолётостроение+           | 3,648                        |

**Таблица 1.5. 25 крупнейших многонациональных компаний стран Третьего Мира, 1992г.**

| №  | Фирма                     | Страна       | Отрасль                   | Объёмы продаж (в млн. долл.) |
|----|---------------------------|--------------|---------------------------|------------------------------|
| 1  | Samsung Group             | Южная Корея  | Электроприборы            | 49,560                       |
| 2  | Daewoo                    | Южная Корея  | Электроприборы            | 28,334                       |
| 3  | PDVSA                     | Венесуэлла   | Нефть                     | 21,375                       |
| 4  | Pemex                     | Мексика      | Нефть                     | 21,293                       |
| 5  | Ssangyoung Group          | Южная Корея  | Нефть                     | 14,609                       |
| 6  | Petrobras                 | Бразилия     | Нефть                     | 14,600                       |
| 7  | Sankyoung                 | Южная Корея  | Нефть                     | 14,530                       |
| 8  | Barlow Rand               | Южная Африка | Металл                    | 12,085                       |
| 9  | KOC Holding               | Турция       | Автомобилестроение        | 11,462                       |
| 10 | Hyundai Motor             | Южная Корея  | Автомобилестроение        | 8,606                        |
| 11 | Chinese Petrolm.          | Тайвань      | Нефть                     | 8,312                        |
| 12 | Indian Oil                | Индия        | Нефть                     | 7,927                        |
| 13 | Pohang Iro. & Steel       | Южная Корея  | Металл                    | 7,882                        |
| 14 | Petronas                  | Малайзия     | Нефть                     | 6,814                        |
| 15 | Hyundai Heavy Ind.        | Южная Корея  | Транспортное оборудование | 6,518                        |
| 16 | Hyosung Group             | Южная Корея  | Текстиль                  | 6,335                        |
| 17 | Haci Omer Sabanci         | Турция       | Текстиль                  | 6,083                        |
| 18 | Goldstar                  | Южная Корея  | Электроприборы            | 4,917                        |
| 19 | Kia Motors                | Южная Корея  | Автомобилестроение        | 4,385                        |
| 20 | Honam Oil Refinery        | Южная Корея  | Нефть                     | 4,021                        |
| 21 | YPF                       | Аргентина    | Нефть                     | 3,906                        |
| 22 | Doosan Group              | Южная Корея  | Напитки                   | 3,673                        |
| 23 | De Beers Consol.<br>Mines | Южная Африка | Угледобыча                | 3,667                        |
| 24 | Petrogal                  | Португалия   | Нефть                     | 3,628                        |
| 25 | Vitro                     | Мексика      | Стройматериалы            | 3,333                        |

**Таблица 1.6. 100 наиболее развитых экономик мира, 1991 г.**

| №  | Страна/компания         | \$ млн.   | №  | Страна/компания     | \$ млн. |
|----|-------------------------|-----------|----|---------------------|---------|
| 1  | 2                       | 3         | 4  | 5                   | 6       |
| 1  | США                     | 5,237,707 | 51 | Пакистан            | 40,134  |
| 2  | Япония                  | 2,920,310 | 52 | Новая Зеландия      | 39,437  |
| 3  | Германия                | 1,272,959 | 53 | Philip Morris Comp. | 39,069  |
| 4  | Франция                 | 1,000,866 | 54 | Колумбия            | 38,607  |
| 5  | Италия                  | 871,955   | 55 | Малайзия            | 37,005  |
| 6  | Великобритания          | 834,166   | 56 | Fiat S.P.A.         | 36,741  |
| 7  | Канада                  | 500,337   | 57 | Chrysler Corp.      | 36,156  |
| 8  | Китай                   | 393,006   | 58 | Nissan Motor Comp.  | 36,078  |
| 9  | Бразилия                | 375,146   | 59 | Unilever NV         | 35,284  |
| 10 | Испания                 | 358,352   | 60 | Du Pont             | 35,209  |
| 11 | Индия                   | 287,383   | 61 | Samsung Group       | 35,189  |
| 12 | Австралия               | 242,131   | 62 | Wolkswagen AG       | 34,746  |
| 13 | Нидерланды              | 237,415   | 63 | Кувейт              | 33,082  |
| 14 | Швейцария               | 197,984   | 64 | Siemens AG          | 32,660  |
| 15 | Корея                   | 186,467   | 65 | Египет              | 32,501  |
| 16 | Швеция                  | 184,230   | 66 | Texaco Incorporated | 32,416  |
| 17 | Мексика                 | 170,053   | 67 | Ирландия            | 30,054  |
| 18 | Бельгия                 | 162,026   | 68 | Toshiba Corp.       | 29,469  |
| 19 | Австрия                 | 131,899   | 69 | Chevron Corp.       | 29,443  |
| 20 | General Motors Corp.    | 126,974   | 70 | Nestle SA           | 29,365  |
| 21 | Финляндия               | 109,705   | 71 | ОАЭ                 | 28,449  |
| 22 | Дания                   | 105,263   | 72 | Нигерия             | 28,314  |
| 23 | Ford Motor Comp.        | 96,932    | 73 | Сингапур            | 28,058  |
| 24 | Норвегия                | 92,097    | 74 | Renault             | 27,457  |
| 25 | Саудовская Аравия       | 89,986    | 75 | ENI                 | 27,119  |
| 26 | Индонезия               | 87,936    | 76 | Венгрия             | 27,078  |
| 27 | Exxon Corp.             | 86,656    | 77 | Philips NV          | 26,993  |
| 28 | Южная Африка            | 86,029    | 78 | Honda Motor Comp.   | 26,484  |
| 29 | Royal Dutch/Shell Group | 85,528    | 79 | BASF AG             | 25,317  |
| 30 | Турция                  | 74,731    | 80 | NEC Corp.           | 24,595  |
| 31 | Аргентина               | 68,780    | 81 | Hoechst AG          | 24,403  |
| 32 | Польша                  | 66,974    | 82 | Amoco Corp.         | 24,214  |

| 1  | 2                          | 3      | 4   | 5                            | 6      |
|----|----------------------------|--------|-----|------------------------------|--------|
| 33 | Таиланд                    | 64,437 | 83  | Peugeot SA                   | 24,091 |
| 34 | IBM Corp.                  | 64,438 | 84  | B.A.T. Industries            | 23,529 |
| 35 | Tokyo Motor Corp.          | 60,444 | 85  | ELF Aquitaine                | 23,501 |
| 36 | Гонконг                    | 59,202 | 86  | Bayer AG                     | 23,021 |
| 37 | Югославия                  | 59,080 | 87  | Перу                         | 23,009 |
| 38 | General Electric Comp.     | 55,264 | 88  | Чили                         | 22,910 |
| 39 | Греция                     | 53,626 | 89  | CGE                          | 22,575 |
| 40 | Алжир                      | 53,116 | 90  | Марокко                      | 22,069 |
| 41 | Mobil Corp.                | 50,976 | 91  | Imperial Chemical            | 21,889 |
| 42 | Hitachi Ltd.               | 50,894 | 92  | Proctor & Gamble<br>Comp.    | 21,689 |
| 43 | British Petroleum<br>Comp. | 49,484 | 93  | Mitsubishi Electric<br>Corp. | 21,213 |
| 44 | IRI                        | 49,077 | 94  | Asea Brown Boveri<br>AB      | 21,209 |
| 45 | Венесуэла                  | 47,164 | 95  | Болгария                     | 20,860 |
| 46 | Израиль                    | 44,131 | 96  | Nippon Steel Comp.           | 20,767 |
| 47 | Португалия                 | 44,058 | 97  | Boeing Comp.                 | 20,276 |
| 48 | Matsushita Electric        | 43,086 | 98  | Пуэрто-Рико                  | 20,118 |
| 49 | Филиппины                  | 42,754 | 99  | Occidental Petroleum         | 20,068 |
| 50 | Daimler-Benz AG            | 40,616 | 100 | Daewoo Corp.                 | 19,981 |

Источник: The World Bank, 1993

Подсчитано, что на 600 ведущих ТНК приходится более 1/4 мирового производства товаров. ТНК являются крупнейшими экспортерами капитала. На их долю приходится основная часть прямых зарубежных инвестиций.

Исторически, первые ТНК функционировали главным образом в добывающей промышленности. Их производственная деятельность, как в области переработки сырья так и в изготовлении потребительских товаров активизировалась позднее. В настоящее время, именно в производство направлена большая часть прямых зарубежных инвестиций ТНК (60 процентов), 20 и 5 процентов инвестиций приходится соответственно в нефте- и угледобывающую промышленности. В последние годы ТНК значительно увеличили масштабы своей деятельности в сфере услуг, особенно в области туризма и различных видах консалтинга \6\.

Заметно возросла их активность в банковском бизнесе. К примеру за период 1977 - 1988 г. банки США почти вдвое увеличили число своих зарубежных филиалов (с 1080 до 2030) \7\.

В качестве примера возникновения и развития международной корпорации можно привести сосредоточившую в своих руках 25% мирового рынка бытовых электроприборов и промышленного оборудования ТНК «Электролюкс». Возникшая в 1912 г. в результате слияния двух шведских компаний «Электролюкс» уже в конце 20-х годов вышла на рынок Австралии и Н. Зеландии, организовав там свое производство. В последнее десятилетие «Э» приобрела компанию «Уайт Консалитейтед» – третьего в США производителя бытовой техники, «Занусси» - крупнейшего производителя электротоваров в Италии и всей Юж. Европе, а также «АЭГ» – главного производителя электротоваров в ФРГ.

После присоединения этих трех фирм «Электролюкс» превратилась в мирового лидера в своей отрасли, обладающего развитой системой производства, сбыта и обслуживания бытовой электротехники в 75 странах мира. В середине 90-х годов на предприятиях этой ТНК трудилось свыше 110 тыс. чел., годовой оборот составил свыше 19 млрд. долл.

Расширяя свою экспансию, ТНК используют разнообразные формы освоения мирового рынка. Эти формы в значительной степени основываются на контрактных отношениях и не связаны с участием в акционерном капитале других фирм. К числу таких форм обычно относится:

1. лицензирование,
2. франчайзинг,
3. управленческие контракты,
4. оказание технических и маркетинговых услуг,
5. сдача предприятий «под ключ»
6. ограниченные во времени договора по созданию СП и соглашения по осуществлению отдельных операций.

Крайне велико влияние ТНК на экономику развивающихся стран. Среди положительных факторов такого воздействия главным считается вклад в их технологическое развитие и, как следствие в трансформацию многих стран из экспортеров сырья в производителей и экспортеров продукции его переработки. Инвестиции ТНК во многих случаях оказали положительное влияние на структурную перестройку экономики развивающихся стран и ее диверсификацию, а также на решение проблем занятости и повышения уровня жизни.

В то же время достаточно велика и критика ТНК главным образом монополистического характера их деятельности ставящей некоторые страны в положение серьезной экономической зависимости. Критике поддаются ТНК и в странах их базирования, прежде всего в связи с трансфертом за рубеж значительного числа рабочих мест, уклонения от налоговых платежей и т. д.

Последние десятилетия характеризуются значительным усилением конкурентных позиций ТНК, принадлежащих странам третьего мира. "Birla Group" (Индия), "United Laboratories" (Филиппины), "Autlan" (Мексика) в числе нескольких сотен ТНК развивающихся стран, увеличивших число

своих дочерних предприятий за рубежом с 5-10 в 1960 году до нескольких тысяч в настоящее время.

Развитие таких ТНК вполне корреспондируется с концепцией международного жизненного цикла продукта, предложенной Р. Верноном \8\.

Они начинали с поиска экспортных рынков, а по мере усиления проблем, связанных с тарифным регулированием, квотами и другими барьерами открывали собственное производство за рубежом, обычно в соседних развивающихся странах.

Главным конкурентным преимуществом ТНК рассматриваемой категории являются их способность к эффективному производству относительно небольшого объема про

дукции с крайне высокой степенью адаптивности к специфическим особенностям спроса на национальных рынках \9\.

### **1.3. Причины транснационализации деятельности фирм**

Использование различных форм транснациональной кооперации связано с реализацией разнообразных целей взаимодействующих предприятий. При этом глобальной целью такого сотрудничества выступает достижение каждым из участников более высоких успехов, чем при обособленно развитии. Это позволяет ограничиться лишь конспективным изложением таких фактов. Рассмотрим основные из них.

#### **1. Увеличение прибыльности объединения.**

- Ее приоритетность определяет следующие главные мотивационные побуждения для транснациональной кооперации: преодоление правовых ограничений вхождения на зарубежный рынок;
- Открытие благоприятных с точки зрения каналов сбыта продукции и поступления ресурсов;
- Использование деловых качеств и рыночных умений зарубежного партнера на отечественном рынке;
- Комплектование и совершенствование собственной программы продукта;
- Повышение эффективности использования производственных мощностей;
- Использование финансовой поддержки правительственных, а также национальных органов.

#### **2. Снижение затрат.**

Благодаря межгосударственному сотрудничеству снижение затрат достигается по мере расширения производства. В этом же направлении действуют такие факторы, как уход от дублирования инвестиций, обмен ноу-хау, открытие благоприятных с точки зрения затрат сырьевых рынков, использование преимуществ международного разделения труда.

#### **3. Снижение рисков.**

Снижение рисков достигается благодаря уменьшению каждым участником кооперации вложений своего капитала. Кроме того,

появляется возможность использования уже осуществленных инвестиций партнера (партнеров), каналов сбыта и т.д.

При транснациональной кооперации распределение убытков между предприятиями-участниками оговаривается заранее и отражает их интересы и возможности. Поэтому в случае неуспеха ущерб оказывается для каждого из предприятий менее значимый, чем при покупке или образовании нового предприятия. Разумеется, между партнерами по кооперации распределяется и прибыль, что заставляет их соглашаться на «дозированный» риск.

#### ***4. Возможность выхода на новые рынки.***

В плане резерва снижения риска при транснациональной кооперации трактуется возможность выхода на новые, перспективные рынки при относительно в небольших сопутствующих затратах.

Считается, что если корреляция между сбытом на новом рынке и развитием продаж на рынке отечественном меньше единицы, предприятие в целом сталкивается с меньшим риском. А поскольку кооперация со многими партнерами из разных стран максимально облегчается в сфере реализации продукции, то можно сформировать портфель связей с различными рынками сбыта, который позволит уменьшить уровень риска предприятия. Впрочем, надо иметь в виду, что при транснациональной кооперации снижение рисков как цель играет подчиненную роль.

#### ***5. Стратегическая гибкость.***

Большая стратегическая гибкость транснациональной кооперации объясняется прежде всего тем, что отношения между самостоятельными предприятиями могут быть и с небольшими затратами прекращены, а это в условиях высокой степени неопределенности международного развития является очевидным преимуществом.

В качестве второй причины большей стратегической эластичности кооперации выступает возможность целевого использования ее стратегии, например, в рамках программы диверсификации. Транснациональная кооперация может осуществляться лишь в тех сферах, которые представляются ее участникам весьма выгодными и в перспективе сулят существенные положительные эффекты; кроме того, в случае приобретения или образования новых предприятий за рубежом в результате совместной деятельности вовсе не обязательно генерируется «синергический эффект».

#### ***6. Использование ресурсов***

В сравнении с приобретением или основанием новых фирм за рубежом кооперация с зарубежными партнерами требует меньшего расходования финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Еще одно сравнительное преимущество кооперации: возможность распределения во времени сравнительно небольших посреднических расходов. Заметим, что эти выгоды кооперации уменьшаются из-за растущих затрат по координации совместной

#### **1.4. Этапы эволюции транснациональной деятельности фирм**

Резкое увеличение вывоза капитала в форме прямых частных инвестиций и то, что доминирующей организационной формой такого зарубежного инвестирования являются транснациональные фирмы, в рамках которых создаются охватывающие различные страны сети научно-исследовательских, производственных, распределительно-сбытовых и иных подразделений, оказывает сильное и все более возрастающее воздействие на характер развития мирового рыночного хозяйства.

Характер этого воздействия определяется практикуемой ТНК стратегией развития, которая с течением времени претерпевала значительные изменения. При всех отраслевых и страновых особенностях стратегии ТНК можно выделить следующие основные этапы ее эволюции.

**На первом этапе** транснационализации деятельности крупных промышленных фирм они инвестировали прежде всего в сырьевые отрасли иностранных государств, а также создавали в них собственные распределительные и сбытовые подразделения. Последнее вызывалось не только тем, что создание собственных зарубежных распределительных и сбытовых подразделений требовало существенно меньше инвестиций, чем создание за границей производственных предприятий, но и возможным негативным влиянием новых производственных мощностей на способность поддерживать эффективный уровень загрузки мощностей на домашних предприятиях фирмы. Важно, что указанное негативное влияние проявлялось особенно сильно при производстве и материнской фирмой, и ее зарубежным филиалом одинаковой или слабо дифференцированной продукции.

На склонность к зарубежным производственным инвестициям влияла и отраслевая принадлежность фирмы. Так, резко выраженный эффект масштаба сдерживал рост производственных зарубежных инвестиций металлургических фирм. Напротив, крупные фирмы пищевой промышленности, производившие финансовые изделия под определенными товарными марками, а также фирмы-производители химикатов потребительского назначения более охотно инвестировали в создание производственных предприятий за границей. Это было связано не только с тем, что эффект масштаба проявлялся в этих отраслях слабее, чем, например, в производстве стали и алюминия, но и с тем, что спрос на их продукцию носил более дифференцированный по регионам и странам характер и, кроме того, при их производстве чаще можно было использовать местное сырье.

**Второй этап** эволюции стратегии ТНК связан с усилением роли зарубежных производственных подразделений фирм и интеграции зарубежных производственных и сбытовых операций. При этом производственные зарубежные отделения фирмы специализировались в основном на производстве продукции, которая на предыдущих стадиях продуктового цикла производилась материнскими фирмами. Однако постепенно создавались условия для более глубокого внутрифирменного

разделения труда. По мере усиления дифференциации спроса и усиления интеграционных процессов в различных регионах мира производственные филиалы ТНК начинают во все большей степени специализироваться на производстве продукции, отличной от производимой материнской фирмой, а сбытовые подразделения – на обслуживание складывающихся региональных рынков.

**Современный этап** стратегии ТНК характеризуется стремлением к образованию сетей внутрифирменных связей регионального, а нередко и глобального масштаба, в рамках которого интегрируются научные исследования и разработки, материальное обеспечение, производство, распределение и сбыт. В частности, проявляется тенденция к распространению инновационной активности ТНК, которая ранее базировалась в материнских фирмах, в страны –реципиенты, причем не только посредством создания в других странах научно-исследовательских лабораторий и технологических парков, но и поглощением местных фирм с высоким инновационным потенциалом.

Дж. Даннинг указывает на то, что «международная патентная статистика свидетельствует о росте удельного веса инноваций, приходящиеся на зарубежные филиалы ТНК»

В результате ТНК, развитие которых стимулировалось процессами региональной экономической интеграции, становятся все более важным фактором ее дальнейшего углубления.

Географическое направление потоков прямых частных зарубежных инвестиций и все более связанные с ними внешнеторговые потоки во многом определяют характер регионализации современной мировой экономики, формирование в ней крупных региональных структур, прежде всего Северной Америки, Европейского Союза и АТР.

В рамках указанных регионов при самом активном участии ТНК создаются густые сети отношений на микроэкономическом уровне посредством межстранового инвестирования, внешнеторгового обмена, межфирменного сотрудничества в области научных исследований, разработки новых технологий и других областях.

Приток иностранных капиталовложений способствует развитию внутрирегиональной торговли, поскольку значительную часть своих потребностей в материалах, комплектующих и оборудовании филиалы иностранных компаний удовлетворяют за счет импорта из страны-инвесторов. Например, в конце 80-х годов предприятия японских фирм в обрабатывающей промышленности новых индустриальных стран обеспечивали за счет страны- реципиента лишь 50% своих потребностей в материалах и комплектующих, причем в ряде отраслей этот показатель был еще меньше (в черной металлургии – 35%, общем и электротехническом машиностроении – 46%.

О том, какую важную роль играют поставки продукции предприятий материнской фирмы на предприятия ее иностранных филиалов ( и,

соответственно, в какой мере вывоз капитала в форме прямых инвестиций стимулирует экспорт из страны-инвестора), говорят следующие данные, например, 46% потребностей филиалов японских фирм электронной промышленности в новых индустриальных странах АСЕАН обеспечивалось за счет продукции, поступающей из Японии.

Удельный вес местных поставок в материальном обеспечении зарубежных филиалов японских фирм неодинаков для различных отраслей. Так, он составляет примерно 80% в деревоперерабатывающей, целлюлозно-бумажной, химической и пищевой, 50-65% в текстильной, металлургии, транспортном машиностроении, 20-44% в общем, электротехническом и электронном машиностроении.

Важен и другой аспект деятельности зарубежных филиалов японских фирм – их роль в поставках продукции как для японских фирм, так и на рынки третьих стран, причем не только расположенных в данном регионе. Иными словами, используя свои заграничные филиалы, фирма расширяет свои возможности не только региональной экспансии, но и внедрения на рынке других регионов. Так, в страны С. Америки и З. Европы направлялось соответственно 35% и 11% продукции японских филиалов в НИС, экспортируемой за пределы региона. Для японских филиалов, расположенных в странах АСЕАН, аналогичные показатели были равны 30% и 17%.

Таким образом, деятельность ТНК выходит за региональные пределы и приобретает глобальный характер (при всех преувеличениях, свойственные этому термину).

В рамках наибольших ТНК складываются мощные научно-исследовательские, производственные и распределительно-сбытовые сети, охватывающие все основные регионы современной мировой экономики.

Об этом свидетельствует прежде всего высокая доля внутрифирменных поставок в операциях зарубежных филиалов ТНК. Например, на долю внутрифирменных операций предприятий филиалов японских компаний в странах АТР приходилось 9% продаж продукции филиалов на местном рынке, 76,5% ее экспорта в Японию, 20% экспорта в другие страны АТР, 50,5% экспорта в страны ЕЭС и 58% экспорта США.

И еще об одном важном моменте. Закономерности роста международных монополий значительно отличаются от закономерностей развития основной массы фирм страны. Наиболее характерные тенденции этого процесса проявляются:

- в менее значительном сокращении (или в отсутствии сокращения) оборота ТНК в годы кризисов, в относительной независимости международных монополий даже от длительных депрессивных явлений в отдельных отраслях промышленности;
- в меньшем выигрыше международных монополий от улучшения конъюнктуры внутри страны. В годы наиболее быстрого развития национальной экономики заметно отставание развития оборота ТНК

от среднеотраслевых показателей. Одновременно наблюдается ориентация ТНК «сильных» отраслей не столько на национальное, сколько на мировое развитие;

- в возможности преуспевания международных монополий вне зависимости от состояния национального хозяйства.

Таким образом, степень финансовой устойчивости ТНК столь значительна, что обеспечивает им защиту от самого широкого спектра трудностей как долгосрочного, так и текущего характера.

Фирмы, входящие в международный концерн и попавшие в тяжелое положение, способны резко сокращать убыточное производство. Более решительные в сравнении с национальными фирмами действия ТПФГ объясняются тем, что добиться покрытия постоянных издержек они, в отличие от своих чисто внутренних конкурентов, могут не только путем сохранения убыточного производства, но и за счет доходов, получаемых в других странах.

Преимущества тут очевидны. Вместо того, чтобы на депрессивном рынке пытаться получить даже не прибыль, а лишь выручку, покрывающую часть издержек, ТФПГ форсируют производство тех дочерних обществ, которые находятся в благоприятной обстановке, обеспечивают высокую рентабельность и т.д.

Другими словами, входящие в систему ТФПГ компании могут позволить себе быстро избавляться от убыточного производства потому, что в покрытии постоянных издержек производства (а равно и в поддержании достаточного уровня ликвидности) им оказывает поддержку весь транснациональный концерн, опирающийся в свою очередь на рассмотренные выше многочисленные методы получения финансовых ресурсов.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте понятие «Транснациональные корпорации» и критерии принадлежности к ТНК
2. В чем состоят отличительные черты понятий «глобальная» и «многонациональная корпорация»?
3. Охарактеризуйте масштабы деятельности ТНК в современном мире и тенденции развития мировых транснациональных процессов
4. Раскройте причины транснациональной деятельности фирм
5. Охарактеризуйте этапы развития мировых транснациональных процессов

### **Литература**

1. A. Rugman, D. Lecraw, L. Booth, International Business: Firm and Environment. McGraw Hill. New York. 1985; p. 7.
2. E. Koide, Environment of International Business, 2ed., Kent, Boston, Mass., 1985.
3. C. HotchUss, International Law For Business, McGraw-Hill, inc., 1994, p. 257.
4. R. Asheghian, B. Ebrahimi, International Business, Harper CoUins, Philadelphia, 1990.
5. S. Jain, International Marketing Management, Wadsworth, Belmont, 1993
6. J. Boddewyn, M. Haibrich, and A. Pezzy "Service Multinationals, Conceptualization, Measurement and Theory", Journal of International Business Studies, Fall 1986. pp. 41-57.
7. "The World's Top 50 Banks: It's Official - Japan Is Way Out Front". Business Week June 27, 1988, p. 76.
8. R. Vernon, "International Investment and international Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics. May 1966, pp. 190-207.
9. H. Vernon - Wortzel. L. Mortzel. "GtobaSzng Strategies for Multinationals from Developing Countries", Columbia Journal of World Business, Spring 1988. pp. 27-36

## **Глава 2. ПРАВОВАЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПОЛИТИЧЕСКАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ**

Транснациональные компании вынуждены функционировать в условиях различной правовой, экономической, политической и культурной среды. Для эффективной зарубежной деятельности может оказаться недостаточно наработанного штаб-квартирой опыта в стране базирования или в стране, где уже существуют подразделения. Планирование деятельности ТНК требует изучения вопросов политической и экономической структуры страны проникновения, ее законодательства, существующих форм собственности: если преобладает частная форма собственности, то возможна ли ее национализация, если государственная – возможна ли конкуренция с ней; какие существуют потенциальные партнеры или конкуренты среди местных предприятий и других иностранных фирм; какие существуют различия между индивидуальными и социальными группами, культурные различия и особенности и т.д. Все эти вопросы характеризуют правовую, политическую, экономическую, социальную и культурную среду зарубежного бизнеса ТНК.

## 1.2. Правовая среда

Правовая среда оказывает непосредственное воздействие на деятельность ТНК за границей. Поэтому необходимо хорошо знать правовую систему отдельных стран и правовые взаимоотношения между ними.

Правовые системы делятся на три основных типа:

- система традиционного права
- система гражданского права
- система теократического права

Система традиционного права основывается на традициях, обычаях, прецедентах. Определяющую роль в толковании законов при этой системе принадлежит суду. Она распространена в Великобритании, бывших британских колониях, США, когда-то существовал Единый торговый кодекс по регулированию предпринимательства средствами системы гражданского права.

Система гражданского права основана на детально разработанном комплекс законов, сведенные в уставы или кодексы, в соответствии с которыми функционируют бизнес сектора. Эта система распространена более чем в 70 странах, в т.ч. в ФРГ, Франции, Японии, Болгарии, России, Украине и пр. принципиальное различие между двумя правовыми системами заключается в том, что традиционное право зависит от истолкования событий труда, а гражданское основывается на фактах и на их сопоставление с законом.

Система теократического права основывается на религиозных заповедях. Типичный пример это правовая система всякой мусульманской страны, основанной на исламе, которая стремится и регулирует все отношения в жизни. (напр. Иран). Большая часть исламских стран сменила правовую систему с теократической на гражданское или традиционное право.

Действия ТНК правовая система требует изучать национальные законы страны функционирования. Это имеет значение для ведения бизнеса в данной стране, так и для деловых отношений между странами. К наиболее важным относят:

1. законы, регулирующие общеправовую среду - по охране природной среде, санитарно-гигиенические нормы, правила по технике безопасности и др.
2. торговое или договорное право – защита патентов, авторские права, бухгалтерские стандарты и др.
3. трудовое законодательство
4. налоговые законы
5. антимонопольное законодательство
6. законы об иностранных инвестициях
7. законы, регулирующие ценообразование, валютные и таможенные режимы, учреждение нового бизнеса и пр.

Взаимоотношения между суверенными державами регулируются международными правовыми нормами. Международное право может быть рассмотрено в широком смысле, включая все законы, касающиеся международных сделок или в узком смысле, охватывая сами договоры, регулирующие отношения между странами по поводу движения факторов производства, товаров, услуг и денежных средств. Влияние на эти отношения оказывают национальные законодательства и международные договоры. Международные договоры могут быть многосторонними, как например Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ) и двухсторонние.

Исключительное значение для деятельности ТНК имеет режим товаров, услуг и инвестиций, которые данная страна предоставляет другим странам.

1. справедливый и не дискриминационный режим
2. режим наибольшего благоприятствования
3. национальный режим
4. режим экстерриториальности.

**Справедливый и не дискриминационный режим.** На практике этот принцип выражается в предварительно согласованных канал связей между заинтересованными странами и механизм рассмотрения конкретных вопросов.

**Режим наибольшего благоприятствования** состоит во взаимном предоставлении уступок, преференций, условий и привилегий другой стране, которая предоставила или предоставит. Этот принцип был положен в основу ГАТТ/ВТО и является базой для улучшения отношений в области торговли, мореплавания, валютных режимов, кредитов и другой деятельности между странами. На практике этот режим оговаривается в международных договорах.

**Национальный режим.** Предусматривает предоставление не менее благоприятного режима иностранным гражданам, товарам, услугам и пр. в сравнении с гражданами, товарами и пр. собственной страны. Кроме того данная страна не может дискриминировать деловую активность по национальной принадлежности.

**Экстерриториальность.** Принцип, согласно которого правительство данной страны может расширить сферу влияния своего права на фирмы, чьи штаб-квартиры расположены на ее территории и во все страны, где они действуют.

## 2.2. Политическая среда

Развитие за границу неизбежно поставит перед руководителем ТНК вопрос о политической структуры и условия в стране проникновения. В теории различают две модели политической организации – демократия и тоталитаризм. В зависимости от степени участия граждан в управлении страной наблюдаются различные нюансы – в тоталитарном обществе -

фашизм, коммунизм, авторитаризм, а демократическом управлении - либерализм, консерватизм, радикализм и др.

Демократия как принцип управления берет своё начало в Древней Греции. Древние греки считали, что все граждане должны быть в политическом и правовом отношении, пользоваться широкими свободами и активно участвовать в процессе принятия решений. В современных условиях роста численности населения этот принцип практически неосуществим. Демократическое управление практически реализуется через различные формы представительной демократии, при которой граждане посредством периодического голосования избирают представителя своих интересов. К основным принципам демократических систем относятся:

1. свобода убеждений, слова, печати и объединений в организации;
2. выборы, при которых голосующие решают, кто будет их представлять
3. ограничение срока на занятие выборной должности
4. независимая и справедливая судебная система, которая отдаёт приоритет правам и собственности отдельных граждан
5. относительно деполитизированный государственный аппарат

В тоталитарном государстве одна партия, лицо или группа лиц монополизует право на политическую власть, не признает оппозицию и не допускает ее возникновения.

При тоталитаризме в принятии решений участвует ограниченное число населения. В современном мире тоталитаризм существует в нескольких разновидностях: коммунизм (Сев. Корея, Куба и др.), теократический (религиозный) тоталитаризм (Иран и многие страны Ближнего и Среднего Востока); светский или секулярный, существует в странах Латинской Америки, Ираке, Египте и др.

### **2.3. Экономическая среда**

Если политическая система имеет целью интегрировать общество в жизнеспособное функциональное целое, то экономическая предназначена для распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими экономическими субъектами и связана с регулированием и координацией ресурсов и собственности на данное имущество. Экономические системы классифицируются в зависимости от ответа на кардинальные экономические вопросы - какие товары и услуги производить, как производить и как распределять между членам общества, как начать использовать ограниченные ресурсы. В зависимости от ответа на эти вопросы выделяют и три основных типа экономических систем: свободная частная рыночная, центрально управляемая или плановая и смешанная, социально-рыночная экономика. При свободной частной рыночной экономике налицо частная собственность на средства производства; цены на производственные ресурсы, товары и услуги формируются на базе спроса и предложения; государство не вмешивается в экономическую жизнь, а хозяйственные

решения экономические субъекты принимают самостоятельно и обособлено; члены общества имеют право на выбор специальности и места работы; свободу производства и потребления и пр.

При плановой экономике собственность на средства производства принадлежит государству; частная собственность ограничена до личных вещей граждан и предметов быта. Слабая конкуренция, ограничен выбор товаров и услуг гражданами. Распределение ресурсов и решения как и сколько, как и для кого производить определяет правительство через пятилетние директивные планы, конкретизированные по годам.

Эти «идеальные» модели созданы в теоретическом плане. Однако не существует ни одной страны с чистой рыночной или командной экономикой. В реальности функционируют т.н. смешанные экономики с сочетанием в различной степени государственной и частной собственности, рыночных и командных структур. Смешанные или социально-рыночные экономики принимают основные принципы свободной рыночной экономики такие как частная собственность на факторы производства, свобода производства, потребление, свободная внешняя торговля, свобода выбора профессии, право на жильё и труд и пр. многие не хотят смиряться с недостатками свободной рыночной экономики и вносят известные коррективы в ее принципы с целью сохранения благосостояния и социальной безопасности широких слоёв населения. Эта модель наиболее применяется в странах с сильным социал-демократическими партиями, которые участвовали или участвуют в управлении. Для достижения эффективности, стабильности и справедливости экономической системы государство распределяет ресурсы и общественный продукт, определяет законные рамки, в которых функционирует экономика, проводит политику на макроэкономическую стабилизацию. Явна также и существенная доля собственности государства на факторы производства, особенно в отраслях, которые имеют приоритетное значение для общественного благосостояния: транспорт, энергетика, коммунальные услуги, здравоохранение. В этих странах как правило налоговые ставки побольше, т.к. государство имеет расходы на образование, медицинское обслуживание, субсидирование жилищное строительство и пр. В отраслях, которые не считаются ключевыми, господствует частная собственность и рыночные принципы, хотя государство и не отказывается от регулирования и их. Эта модель в той или иной степени представлена в Австрии, Дании, Швеции, Греции, Франции, Израиле и др.

Взаимозависимость между контролем и регулированием экономической деятельности и права на собственность факторы производства может быть представлена в таблице 2.1.

В заключение объединим в одно целое политическую и экономическую среды и можем сделать обобщение, что тоталитарные общества наибольшей степени сочетают административно-командную экономику и государственную собственность. Общее правило не без исключений – во многих странах с тоталитарным режимом таких как Саудовская Аравия,

Кувейт, Иордания, Кения, Камерун и др. налицо смешанная, капиталистическая рыночная экономика. Демократическим обществам присущи частная собственность и рыночные формы контроля над экономикой.

**Таблица 2.1. Взаимозависимость между контролем и регулированием экономической деятельности и права на собственность факторы производства**

| Контроль  | Собственность    |                    |                          |
|-----------|------------------|--------------------|--------------------------|
|           | Частная          | Смешанная          | Государственная          |
| Рыночный  | Рыночно-частная  | Рыночно-смешанная  | Рыночно-государственная  |
| Смешанный | Смешанно-частная | Смешанно-смешанная | Смешанно-государственная |
| Командный | Командно-частная | Командно-смешанная | Командно-государственная |

Крайности в политико-экономическом устройстве общества неизбежны при переходе к смешанной экономике. Во всех демократических странах наблюдается вмешательство государства и экономическую жизнь, промышленные страны делают упор на регулирование и контроль, а не на владение собственностью. Эта тенденция характерна и для многих стран со смешанной экономикой, где большое количество государственных предприятий приватизируется. Восточноевропейские страны только начали переход к рыночным отношениям. Успешные первые шаги в этом отношении предпринимает Китай. Во всех восточноевропейских странах принимаются новое хозяйственное законодательство, завершается приватизация, децентрализация планирования и пр. путь к рыночной экономике не гладок. В большинстве восточноевропейских стран это происходит очень болезненно – падение уровня жизни населения, резко повышается инфляция и безработица и т.д.

#### **2.4. Человеческая и культурная среда**

Каждая страна распространяет суверенитет по своей территории и все ее граждане и иностранцы подпадают под ее юрисдикцию при нахождении на ее территории. В основных законах, которые регулируют деловую активность в национальных пределах, каждая страна определяет физические, демографические и поведенческие нормы, которые влияют на ведение бизнеса в международном масштабе каждый человек принадлежит к определенной социальной группе, объединенных по профессии, возрасту, религии, месту пребывания и пр. Эффективное управление тщательно изучает различия не только в национальных пределах, как причину и следствие национальных различий, но и между отдельными группами.

На ведение бизнеса может влиять физические особенности и внешность народа. Любая страна населена людьми, у которых физические

особенности широко варьируются. Эти вариации связаны с генетикой и уменьшением миграции и смешением с представителями других национальностей. Генетические признаки изменяются во времени благодаря естественному отбору, адаптации к окружающей среде и др. независимо от этого, для населения данной страны характерны некие характеристики-доминанты. Например подверженность населения определенным заболеваниям может повлиять на рынок фармацевтических изделий. Детально следует изучить и внешность людей. Джон Даниэлс и Ли Радеба описывают случай об неудачном опыте американской фирмы по продаже широких мужских брюк в Японии. Были обнаружены погрешности в определенных параметрах брюк, фирма была вытеснена конкурентом, который изготавливал брюк по выкройкам более соответствующим японским фигурам. Другая американская фирма была рада хорошим продажам бюстгалтеров в Германии. После успехов последовал срыв в продаже. Исследования показали, что существуют различия в размерах одежды для немцев и американок. Различие было скрыто и из-за поведения немцев при покупке, которые обычно не меряли в магазине купленный товар, не возвращали его из-за чувства неудобства и затем не делали повторных покупок. Физические различия следует учитывать при внесении изменений в параметры продукции, определяемые оборудованием, искоренение стереотипов у населения разных стран и пр.

Воздействие на ведение бизнеса оказывает и культурные различия между странами. Культура как совокупность материальных и духовных ценностей, созданных населением данной страны, не должны быть отделены от политико-экономических условий и общественных институтов, от ценностей и убеждений, которые существуют в ней. Культура определяет специфические характеристики поведения, которые зависят от групповой принадлежности, значительности работы, значения профессии, уверенности в собственных способностях, этика и этикет и пр.

Население каждой страны делится на социальные группы, всякий индивид принадлежит более чем одна группа. Групповая принадлежность определяется при рождении, т.н. «врожденная групповая принадлежность». Кроме врожденной принадлежности, группы образуются на основе пола, семьи, возраста, положения, расовой или национальной принадлежности. В категорию «приобретенная групповая принадлежность» включаются религиозные, политические, клубные, профессиональные объединения. Членство может отражать и собственность на производственные ресурсы и место индивида в социальной стратификации (классовое и общественное положение).

Среди множества классификаций по групповой принадлежности выделяют деление по полу, возрасту и семейному положению. Отношения между полами - специфичны в каждой стране. Например, в большинстве стран, которые исповедуют ислам, женщины подвержены открытой дискриминации. Половая дискриминация также существует и в

демократических странах, например в США женщина получает две трети от трудового вознаграждения мужчины. В 1970-х гг. 98% секретарей, 96% обслуживающего медицинского персонала и 95% прислуги были женщины, в то время как 96% инженеров, 90% архитекторов и 84% врачей были мужчины.

Существенны и различия, связанные с возрастом. В Японии предвидится увеличение вознаграждения в зависимости от стажа и практического опыта. В любой латиноамериканской и средиземноморской стране большой приоритет имеет семейная принадлежность. Отдельный индивид ценится не благодаря личным качествам, а благодаря общественного положения и достоинства его семьи. Препятствия социального характера существенно могут повлиять на наем и развитие кадров. Сотрудники, клиенты, местные акционеры или государственные чиновники могут относиться отрицательно к данной группе населения и затруднять им служебный рост.

Стиль управления, потребность в продуктах, услугах и равенство в экономическом развитии связаны и с различной мотивацией и значимостью работы. отношение к работе может меняться в зависимости от достижения определенных экономических целей. Немецкий социолог Макс Вебер в начале века причислил к факторам экономического роста т.н. «протестантскую этику». Исходя из нее экономический успех это божественная награда за положенный труд, а бедность - наказание за лень.

Японцы, испытывали влияние буддизма, шинтоизма, и христианства имеют самую длинную рабочую неделю и самое меньшее количество выходных в году. Впрочем, во всех развитых промышленных странах доходы позволяют работникам отдыхать больше. Многие исследователи считают, что при росте доходов работники начинают снижать трудовые усилия, как и в тех областях, где есть рост дохода, так и в тех где равенство личных доходов осталось неизменным. Другие говорят, что это действует в краткосрочном периоде.

К факторам, которые влияют на отношение к работе, относят вероятность успеха, вознаграждение, навыки. Человек проявляет мало энтузиазма к работе, вероятность успеха или неудачи определена. В тоже время он работает старательнее, когда вознаграждение за успех высоко. Так, например, прогрессивные налоговые ставки перераспределяют доходы зарабатывающих много и убивают стимулы к работе. Не следует пренебрегать и влиянием навыков. Для пенсионера, например, нужен продолжительный период упорной работы, потому что человек не будет знать как провести свободное время. Зато ТНК может в отдельных странах мотивировать рабочую силу большим вознаграждением, а в других короткой рабочей неделей или более продолжительным отпуском. Мотивация полностью зависит от потребности человека трудиться. По Маслоу, потребности бывают пяти видов - физиологические, потребность в безопасности, социальные, потребность в признании, самовыражении. В

основе лежат физиологические потребности - пища, вода, одежда, жилье, половое влечение, а высшим является самовыражение. Человек с начала стремится удовлетворить потребности низшего порядка физические потребности должны быть удовлетворены почти полностью (примерно на 85%), потом человеку нужна потребность в безопасности и он будет сберегать часть доходов, делать страховки - медицинскую, пенсионные, по безработице и т.п., потребность в безопасности должна быть удовлетворена на 70%, потом человек переключится на удовлетворение социальных потребностей - общение, принадлежность к группе. Следует в достаточной мере удовлетворить социальные потребности индивида - оценка работы другими, уважение. Эта потребность тесно связана с понятием «статус», которое значит «важность» человека в глазах других. Наивысшей является потребность в самовыражении, в желании стать заметнее, получить все на что способен. Удовлетворяя эту потребность индивиды работают не из-за денег, а из-за впечатлений которые они производят на других. И от чего осознают значимость от нее и испытывают удовлетворение от нее.

Теория Маслоу может быть использована ТНК при определении начального вознаграждения в отдельных странах. Во многих бедных странах мотивацией является достаточное количество еды и жилище. В скандинавских странах и Голландии отдается приоритет групповой мотивации, а не социальным потребностям, в США, Швейцарии и др. приоритет имеет самореализация. ТНК следует отдавать предпочтение работникам, которые нацелены на высокие результаты от работы. Индивиды ориентированы на такую цель, несут личную ответственность за работу. Ставят себе реалистичные цели, оценивают риск, ищут и имеют обратную связь с результатами своей работы.

ТНК надо обращать внимание на значение профессии в отдельных странах. В любой стране есть профессии, которые имеют высокий общественный престиж, имеют большие доходы и пр. Независимо от универсального правила об высокой оценке высококвалифицированной и имеющей высшее образование рабочей силе, имеется ряд национальных особенностей. В США, например, труд врача ценится дороже чем труд профессора, в Японии предпочтение отдается высшему образованию и «чистым» профессиям в странах, где люди с высшим образованием предпочитают работать в государственных учреждениях, а не в частном бизнесе, предлагаются программы по повышению квалификации. Нельзя пренебрегать и предпочтением работать в коллективе или самостоятельно, развитием собственного бизнеса, в котором человек сам себе хозяин.

Национальные различия существуют и в предпочтениях к авторитарному или демократическому руководству. Явна связь между предпочтениями автократичного руководства и автократического политического управления. Демократический стиль управления связан и с доверием людей. Когда есть высокая степень доверия, тогда есть высокое

стремление к согласию. Это может оказаться решающим в применении методов об участии работников в собственности, управлении и прибыли.

Трудности по планированию в будущем могут возникнуть в странах, где фатализм ценится очень высоко, и самостоятельная упорная работа и ответственность за ее результаты. Вера в «предопределенность от Бога» может заставить народ признать существование причинно-следственной связи как основы явления. Существенную роль тут играет и религия - в консервативных христианских, буддистских, индусских и мусульманских обществах обычно рассматривают явления как «волю божью». В Пакистане текст по химии может быть так выражен «H<sub>2</sub>O, по милости Аллаха - вода».

ТНК надо учитывать и доверие, которое оказывают люди друг другу. Высокая степень доверия связана обычно с высокой степенью согласия, с предпочтением демократического авторитарным методам управления. В какой-либо части света расчеты почти полностью производятся наличными. В таких странах трудно аккумулировать средства продаж акций, так как народ из-за мнительности, предпочитает вкладывать средства в видимый капитал, который можно контролировать самостоятельно.

Международный бизнес ТНК немыслим без коммуникации. Лингвисты утверждают, что все языки отличаются по сложности. Деловая активность за рубежом будет самой лучшей в тех странах где официальный язык - совпадает с вашим. Когда выбирается иностранный язык для изучения, то изучается полезность его в установлении отношений с гражданами другой страны. Наиболее распространены английский, французский и испанский, на которых говорят соответственно в 44, 27 и 20 странах. Граждане этих стран обыкновенно не предрасположены к изучению других языков, в то время как из стран, не имеющих общего языка с другими государствами (Греция, Финляндия, Венгрия и др.) для работы на международной арене необходимо изучать второй, а то и несколько языков. Не следует пренебрегать и различиями внутри страны. В таких странах как Япония, Португалия и др., почти все говорят на одном языке. В половине стран мира различные группы населения говорят на разных языках, когда нередки случаи (напр. Индия, Заир и др.) когда на официальном языке говорит наименьшая часть населения.

В своих контактах, корреспонденции, переговорах рекламе, публичных заявлениях и т.п. необходимо тщательно подбирать мысль и выразить их, хорошо владеть соответствиями иностранного языка и отдавать много внимания точности переводу, который сохранил бы тему и смысл оригинала, без дословного перевода. Так, например наименования многих товаров недопустимы в других странах. Автомобиль «Матадор» от «Американ моторс» ассоциируется с силой и мужественностью в США, но в Пуэрто-Рико слово «матадор» означает убийца, которое неприемлемо для страны с высокой долей смертности.

Компания «Эссо» изучала, почему продажи на японский рынок плохо идут и им пришлось констатировать, что их наименование на японском

означает «спущенное колесо». «Пепсико» столкнулось с проблемой, связанной с ее лозунгом «Выпей пепси и оживи (приободрись)», который на немецкий был переведен как «Воскресни из гроба с пепси», а в азиатских странах «Верните своих предков с того света с пепси». Сейчас есть много наименований, которые успешно «путешествуют по миру». В «Кодаке» целая группа исследователей специально разрабатывало наименование товаров, так чтобы они красиво звучали на всех языках и не несли никакой смысловой нагрузки.

Необходимы знания и не вербальных символов таких как цвет, расстояние, время. В большинстве западных стран черный цвет ассоциируется со смертью, а в странах Дальнего Востока этой цели служит белый, а в Латинской Америке - пурпурный, ярко-красный цвет. Зеленый цвет в Малайзии означает опасность или болезнь. Представления потребителя о цветовых символах имеет значение при оформлении продукции, упаковки, рекламы и т.п.

О сближении или необъяснимом недоверии между говорящими может говорить и другая часть невербального языка - расстояние между людьми во время разговора. В США например обычное расстояние при обсуждении деловых вопросов от 1,5 до 2,5 метров, а при обсуждении личных вопросов от 45 см до 1,5 метров. Когда это расстояние больше или меньше от обычного, деловые партнеры могут чувствовать себя неловко. Американскому менеджеру, который проводит деловые переговоры с латиноамериканским коллегой, приходится постоянно отступать назад чтобы избежать близкого расстояния при разговоре, к которому привык латиноамериканец.

Служащие ТНК должны знать мораль и этикет других стран. Поведение, считаемое за нормальное в одной стране, может быть неприемлема в другой. Действия допустимые в одном месте, считаются аморальными в другом. Не существует универсального, приемлемого для всех моралей. Реклама, которая изображает сильно прижатых друг к другу мужчину и женщину приемлема в западных странах, нуждается в изменениях во многих азиатских странах, где долгое держание за руки мужчины и женщины запрещены в публичных местах. Посредством импорта американских фильмов по миру наиболее наглядно иллюстрирует различия между странами в отношении к наказанию за преступление, оголение тела, сексуальное откровенности и насилие.

Различие существует и отношении преподнесения подарков. На Дальнем Востоке дарение маленького, но содержательного подарка может иметь значение для руководства ТНК имеет то обстоятельство, что многим странам присущи одинаковые атрибуты культуры (язык, религия и т.п.)

По этим признакам часть стран может быть объединена по следующим группам:

Группа 1. Англоязычные -США, Великобритания, Канада, Новая Зеландия, Австралия, ЮАР, Ирландия:

Группа 2. Немецкоязычные - ФРГ. Швейцария. Австрия

Группа 3. Романо-европейская - Франция, Бельгия, Италия, Испания. Португалия.

Группа 4. Скандинавская - Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания

Группа 5. Ближневосточная - Турция, Греция, Иран

Группа 6. Арабская - Бахрейн, Кувейт, Саудовская Аравия, Оман, ОАЭ.

Группа 7. Дальневосточная - Сингапур, Малайзия, Гонконг, Филиппины, Тайвань, Индонезия, Таиланд .

Группа 8. Латиноамериканская - Мексика, Аргентина, Венесуэла. Чили, Перу, Колумбия

Группа 9. Независимые - Индия, Израиль, Япония. Бразилия

При переходе от одной стране к другой в группе необходимы значительно меньшие изменения, чем при переходе от одной группе к другой.

Не все ТНК нуждаются в одинаковой степени познания культурных различий в отдельных странах. Изучение культурных особенностей может происходить одновременно с ВЭД.

Специалисты-исследователи и бизнесмены, занимающиеся международным бизнесом, советуют при осуществлении международных операций ТНК следовать таким советам:

1. Сохранение непредвзятость
2. Внимательно относиться к обычаям других людей. Следует не забывать, что деловые партнёры могут иметь другие системы ценностей, навыки и манеры.
3. Следует иметь в виду, одни и те же жесты и выражения в различных странах могут иметь различный смысл.
4. Согласовывать стиль поведения с особенностями деловых партнеров
5. Быть готовым к испытаниям, которым будет подвержена система национальных ценностей за границей.
6. Прибыль следует рассчитывать по критериям «расходы-доходы».
7. Повышать степень внедрения нововведений с использованием растущих личных вознаграждений и вознаграждений социальных групп.
8. Учитывать, что взаимодействие ТНК и принимающей страны является двусторонним. В связи с этим для ТНК является целесообразным использование как собственных методов управления, так и методов принимающей страны.

### **Контрольные вопросы**

1. Обоснуйте необходимость изучения в процессе деятельности ТНК правовой, экономической, политической и культурной среды функционирования

2. Охарактеризуйте основные типы правовых систем в различных странах мира
3. Дайте характеристику основных моделей политической организации
4. Дайте оценку основных типов экономических систем
5. Раскройте на примерах различия в человеческой и культурной среде в разных странах мира. Каким образом в деятельности ТНК необходимо учитывать эти различия?

### **Литература**

1. Кирев Л.Д. Среда функционирования ТНК// Бизнес управление. - Свиштов (Болгария): Издание высшей Бизнес Школы - №2, 1999 г.
2. J. D. Daniels, L.H. Radebaugh. International Business. Environments and Operation. 8th ed. – Addison –Wesley, 1998

## **Глава 3. ТЕОРИИ ПРЯМЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И ТНК**

До появления транснациональных корпораций, частный капитал пересекал национальные границы лишь в форме портфельных инвестиций. Только в 20-х годах начала усиливаться тенденция к прямому зарубежному инвестированию. Наибольшую активность проявляли корпорации США, доля которых в общемировых объемах прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ) в 1960 году достигла 70 процентов. В связи с необходимостью восстановления и реструктурирования национальных экономических систем, вызванной последствиями второй мировой войны, рост зарубежной инвестиционной деятельности других стран начался позднее, в середине 60-х годов.

Именно в это время стала формироваться современная теоретическая база, объясняющая природу ПЗИ и закономерности экономического поведения их главных продуцентов - транснациональных корпораций.

Ниже будут представлены наиболее известные теоретические концепции, связанные с ПЗИ и ТНК. Особенности каждой из них рассматриваются в контексте современной практики международного бизнеса.

### **3.1. Обзор теорий международной торговли**

Систематическое изучение международной торговли началось в эпоху меркантилизма, преобладающей в Европе в XVI - XVIII вв. Основная идея меркантилизма (mercantilism), первой теории международной торговли заключается в необходимости поощрения экспорта при одновременном

ограничении импорта с целью увеличения национального богатства, выраженного накопленным золотом и серебром \1\.

*Теория абсолютного преимущества* (theory of absolute advantage) предлагает специализацию каждой страны на производстве таких товаров, которые она может изготавливать наиболее эффективно, т. е. с наименьшими затратами \2\.

По *теории сравнительного преимущества* (theory of comparative advantage), если страна может производить каждый из двух товаров более эффективно, чем другая страна, она должна специализироваться на производстве сравнительно более эффективного, т.е. товара, который изготавливается с большим абсолютным преимуществом. Другая же страна должна специализироваться на производстве и экспорте того товара, который сравнительно менее неэффективен \3\.

Согласно *теории Хекшера - Олина* (Heckscher - Ohlin theory), каждая страна должна экспортировать те товары, в производстве которых наиболее интенсивно используется так называемый избыточный фактор, т. е. фактор, которым страна обделена в наибольшей степени \4, 5\.

"*Парадокс Леонтьева*" (Leontief Paradox) впервые подставил под сомнение объективность теории Хекшера - Олина. Исследования известного экономиста, проведенные в 1947 и 1951 годах, показали, что США, для экономики которых традиционно характерна большая наделенность капиталом, нежели рабочей силой, в структуре своего экспорта имеют доминирование трудоемких товаров над капиталоемкими \6\.

Идея, лежащая в основе *теории сравнительной стоимости рабочей силы* (comparative labor costs theory) основана на понимании того, что стоимость рабочей силы, занятой в производстве каждого товара, определяется двумя факторами: производительностью труда и заработной платой. Таким образом, при анализе экспорта различных стран, необходимо принимать во внимание действие этих двух факторов одновременно. Теория сравнительной стоимости рабочей силы возникла в попытке дать научное объяснение рассмотренному выше "парадоксу Леонтьева" \7\.

Сторонники *теории перекрывающегося спроса* (theory of overlapping demand) считали, что международная торговля осуществляется прежде всего странами, которые имеют приблизительно одинаковый уровень спроса и доходов. Согласно этой теории, чем более схожи две страны с точки зрения\* уровня спроса и доходов, тем больше потенциал для их взаимной торговли \8\.

В соответствии с *теорией жизненного цикла* (product life cycle theory), разработанной Р. Верноном, каждый продукт проходит через 5 различных стадий: а) появление; б) развитие; в) насыщение; г) спад; д) уход с рынка \9\.

На протяжении цикла жизни продукта страна, впервые экспортировавшая его за рубеж постепенно теряет свои рынки и становится импортером. Примеры многих американских фирм подтверждают предложенную Р. Верноном концепцию.

*Теория технологического разрыва* (technological gap theory) связывает торговлю между странами с существованием различий в уровнях их технологического развития. Согласно этой теории именно технологическое превосходство дает стране преимущество в борьбе за экспортные рынки \10\.

В развитие этой теории М. Познер ввел концепцию имитационного лага, состоящего из лага спроса и лага реагирования \11\.

Лаг спроса представляет собой время, необходимое для развития спроса на новый экспортируемый продукт. Лаг реагирования связан со временем, которое требуется предпринимателям в стране-импортере, чтобы среагировать на конкуренцию из-за рубежа, начав местное производство. Разница между этими двумя лагами и обуславливает международную торговлю. Экспорт в зарубежную страну возможен, когда лаг спроса короче, чем лаг реагирования.

Последние две концепции международной торговли, рассматриваемые в этом разделе, в наибольшей мере отражают специфику проблем развития внешнеэкономической деятельности развивающихся стран. Так теория *негативного роста* (immiserizing growth), впервые предложенная Дж. Бхагвати и дополненная Х. Джонсоном и К. Аледжандро акцентирует внимание на случаях, когда концентрация развивающихся стран на расширении экспорта сырьевых товаров, объективно вызванная спецификой сравнительных преимуществ этих стран в международной торговле, негативно влияет на их экономическое положение \12, 13\.

Возможность такой ситуации возникает в случае, когда увеличение предложения сырьевых товаров ведет к значительному снижению мировых цен на них.

По *теории Пребиша* (Prebisch theory) в связи с тем, что мировые цены на сырьевые товары нестабильны и имеют тенденцию к снижению, условия торговли для развивающихся стран ухудшаются. Следовательно, эти страны должны ограничивать импорт промышленных товаров, замещая его товарами собственного производства \14\.

### **3.2. Теории прямых зарубежных инвестиций**

Выше отмечалось, что до 20-х годов текущего столетия в международном бизнесе преобладали портфельные инвестиции, ориентированные главным образом на получение финансовых дивидендов от участия в деятельности за рубежом. В отличие от портфельных инвестиций, часто не связанных с предпринимательской деятельностью инвестора, прямое зарубежное инвестирование сопровождается получением контроля.

Значимость этого момента, а также многогранность самого феномена ПЗИ и рост его масштабов обусловили с одной стороны, нерелевантность многих постулатов теорий международной торговли, а с другой стороны, предопределили интенсификацию усилий исследователей различных аспектов бизнеса (экономики, финансов, менеджмента) по созданию теоретических концепций, которые непосредственно связаны с ПЗИ, и позднее и с ТНК.

Первой теорией ПЗИ считается *теория движения капитала* (theory of capital movements). Эта теория базируется на представлениях чистой конкуренции (perfect competition), предполагающих:

- а) производство однородных продуктов большим числом фирм;
- б) отсутствие барьеров входа и выхода из бизнеса;
- в) свободный доступ к рыночной информации;
- г) абсолютную мобильность всех факторов производства.

Согласно теории движения капитала ПЗИ могут быть объяснены с точки зрения дифференциации прибыли или процентных ставок в различных государствах. Другими словами, данная теория утверждает, что фирма пересекает национальные границы с целью получения большей прибыли в зарубежной стране в сравнении с ожидаемой от деятельности на внутреннем рынке. Очевидно, что данный подход предопределяет рассмотрение ПЗИ как одной из форм международного движения капитала, сопровождающейся приобретением контроля, а также трансфертом технологического и управленческого опыта.

В 1960 году С. Хаймер и несколько позднее Ч. Киндлебергер доказали неадекватность предположения о чистой конкуренции проблемам анализа ПЗИ [15, 16]. Они показали, что для существования ПЗИ фирма должна обладать определенными преимуществами перед местными фирмами. Другими словами, должны существовать некоторые имперфекции рынка (market imperfections). Как заключает Ч. Киндлебергер \* в мире чистой конкуренции за продукты и факторы производства, прямые инвестиции не могут существовать" [16].

И на сегодняшний день концептуальный подход С. Хаймера и Ч. Киндлебегера к исследованию детерминант ПЗИ является актуальным. Представление о существовании рыночных имперфекции остается одной из главных интегрирующих частей теорий ПЗИ и ТНК. Таким образом, *теория рыночных имперфекции* (market imperfections theory) определила новый этап (в развитии научной мысли относительно ПЗИ. Согласно этой теории, решения ТНК осуществлять ПЗИ диктуются, главным образом, желанием использовать преимущества, которые недоступны национальным фирмам, функционирующим на местном рынке и могут включать более высокий технологический, маркетинговый уровень, высокоэффективное управление, значительный инновационный потенциал, развитость финансовой системы и др.

Важно, чтобы эти преимущества фирмы обладали свойством *международной мобильности* и были *выше*, чем затраты, объективно необходимые для обеспечения осведомленности и адаптации к новым экономическим, политико-правовым и социально-культурным факторам среды международного бизнеса в зарубежной стране, включая расходы, связанные с международным управлением и страхованием финансовых и политических рисков.

Рассматриваемые преимущества носят название "фирменных специфических преимуществ" или "специфических преимуществ владения" (firm-specific advantages or ownership specific advantages) и состоят из материальных и нематериальных активов (tangible and intangible assets).

Американские исследователи П. Ашегьян и В. Ебрахими в качестве примеров материальных активов называют наличие специфических рынков или сырьевых материалов, недоступных для других фирм, а также размер фирмы, который может вести к экономии на масштабах производства и соответственно, усилению конкурентных позиций \17\.

Нематериальные активы включают торговые марки, патенты, управленческий, маркетинговый опыт и т. д.

Теория рыночных имперфекции весьма важна в объяснении процессов горизонтальной и вертикальной интеграции. Горизонтальная интеграция возникает при слиянии фирм, производящих схожие или однородные продукты с целью их последующей реализации через общую систему распределения и получения при этом дополнительной прибыли. В международном бизнесе горизонтальная интеграция сопровождается производством за рубежом товаров, аналогичных производимым в стране базирования. Chrysler, General Motors, Volkswagen, Toyota, Honda - примеры ТНК, активно использующих горизонтальную интеграцию в своей международной деятельности.

Вертикальная интеграция предполагает объединение фирм, функционирующих в разных производственных циклах. Как правило, компания, занимающаяся главным, ключевым производством посредством вертикальной интеграции контролирует фирму, ведущую дополняющее производство.

Японский профессор Т. Коно выделяет 3 формы вертикальной интеграции:

- интеграция "вниз" (к примеру присоединение завода, производящего полуфабрикаты или сырье к компании ведущей основное производство);
- производственная интеграция "вверх" (в частности, приобретение сталеплавильной компанией завода производящего металлоконструкции);

внепроизводственная интеграция "вверх", включающая распределение \18\.

Основным движущим фактором вертикальной интеграции служит желание фирм увеличить свои специфические преимущества. Наглядным примером могут служить такие компании, как Exxon, Mobil и Texaco, доминирующие в нефтяной промышленности. Эти ТНК активно участвуют в вертикальных интеграционных процессах, приобретая контроль над добычей, транспортированием, переработкой и реализацией нефти. Такая политика позволяет им сохранять источники спроса и предложения, значительно стабилизируя результаты своей деятельности, особенно в период экономических спадов.

### 3.3. Теории и модели ТНК

Являясь общей теоретической базой, объясняющей ПЗИ, теория рыночных имперфекций не позволяет ответить на ряд вопросов, связанных с практическими аспектами деятельности ТНК. В частности, не находят отражения проблемы выбора между прямым зарубежным инвестированием и другими формами международной деятельности, в частности лицензированием и франчайзингом, также позволяющими фирме развить свои конкурентные преимущества.

В связи с этим, как отмечает А. Калвит, в 70-х годах исследовательский интерес в области ПЗИ сместился в сторону формирования и развития общей теории ТНК, принимающей во внимание внутреннюю организацию фирмы \19\.

Именно внутрифирменные аспекты зарубежного инвестирования легли в основу наиболее авторитетной на сегодняшний день теории ТНК - *теории интернализации*.

Эта теория объясняет факт осуществления ТНК инвестиционной деятельности (создание полностью контролируемых филиалов и дочерних предприятий за рубежом) возможностью организации собственного интернального рынка, соединяющего снабжение, производство и сбыт. Элиминируя при этом воздействие внешних рынков, фирма получает возможность избежать дополнительных транзакционных расходов. Весьма эффективной интернализация промежуточных рынков может быть в случае высокотехнологичного и наукоемкого производственного процесса, позволяя фирме сохранять контроль над собственным "ноу-хау".

Концепция интернализации, предложенная и популяризированная П. Бакли и М. Кэссоном и значительно дополненная позднее А. Ругманом \20, 21\, в целом отражает подходы, лежащие в основе рассмотренных выше горизонтальной и вертикальной интеграции.

Одно из ключевых различий между интеграцией и интернализацией по мнению Р. Гросса и Д. Куджавы, заключается в том, что интернализация дополнительно охватывает транзакции, находящиеся вне сферы вертикальной или горизонтальной интеграции, как например, приобретение капитала, рабочей силы и технологий \22\.

Таким образом, теория интернализации дает объяснение экономическому механизму ТНК, а также определяет основные критерии выбора конкретных форм зарубежной деятельности.

В то же время, фокусируя основное внимание на мотивацию процесса принятия решения внутри ТНК, эта теория не в полной мере учитывает аспекты, связанные с особенностями воздействия экстерналий факторов зарубежных стран (в частности правительственной политики в отношении иностранных инвестиций) на соотношение между результативностью интернализационных процедур и затратами на их осуществление.

В значительной степени проблема формирования многофакторного подхода к исследованию инвестиционного поведения ТНК была решена

усилиями видного английского экономиста Лж. Даннинга. Согласно разработанной им *эклектической теории международного производства*, осуществление ПЗИ должно осуществляться на основе учета трех групп факторов:

а) преимущества владения (ownership advantages; O): конкурентные преимущества фирмы, в т. ч. технологический уровень, управленческие навыки, маркетинговый опыт, имидж, экономия на масштабах и т. д.;

б) преимущества дислокации (location advantages; L) включают производственные расходы в зарубежной стране, тарифы, налоги, транспортные расходы, политический риск, развитость инфраструктуры и т. д.;

в) преимущества интернализации (internalization advantages; I), связанные с возможностью получения более высоких результатов посредством самостоятельной деятельности в зарубежной стране в сравнении с использованием местных дистрибьютеров, лицензиатов и т. д.

Применение предложенной Дж. Даннингом модели OLI позволяет значительно повысить эффективность международного менеджмента. Одновременный учет комплекса общесредовых факторов конкретных стран и фирменных конкурентных преимуществ обеспечивает возможность нахождения адекватного уровня интернационализации своей деятельности на зарубежном рынке (рис. 3-1).

Эклектическая теория в целом предполагает наличие положительной корреляции между конкурентоспособностью фирмы и степенью ее интернационализации, а также связывает международный успех ТНК не только с наличием конкурентных преимуществ, но и с потенциалом их глобальной мобилизации в рамках создаваемых внутрифирменных рынков.

Рис. 3-1. Эклектическая модель OLI

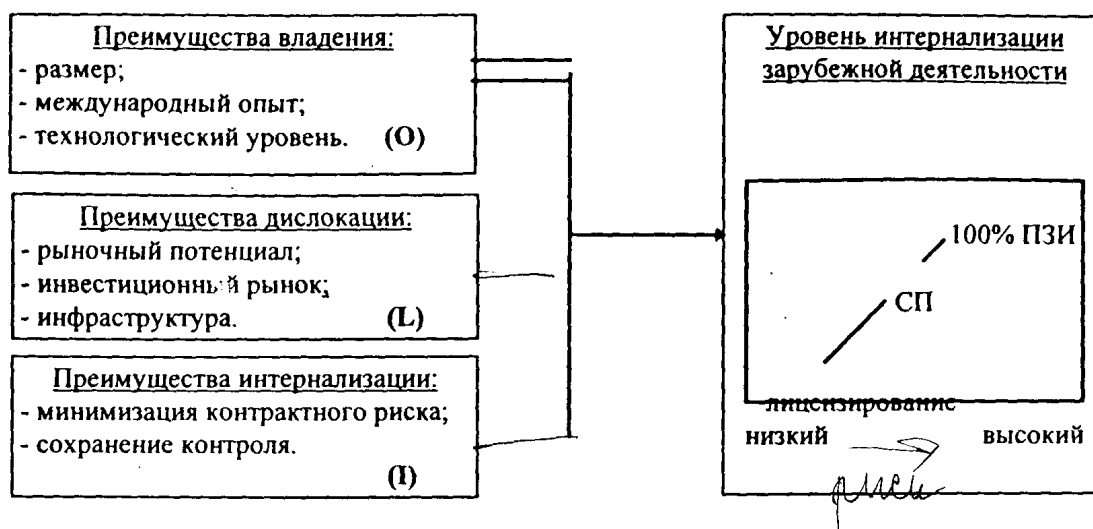


Рис.3.4. Динамическая модель конкурентных преимуществ стран

Если в 70-х - 80-х годах основное внимание исследователей сосредотачивалось на проблемах, связанных с организацией международных внутрифирменных операций ТНК, оценку относительных выгод и затрат, связанных с их проведением, то в начале 90-х годов все больший интерес начали вызывать вопросы, касающиеся объяснения самой сущности и структуры ресурсного потенциала ТНК, позволяющего осуществлять масштабные производственные процессы за пределами национальных границ. Основной задачей здесь стало выявление детерминант успеха ТНК в управлении международным ресурсным "портфелем". Сталкиваясь с одинаковыми экономическими условиями и перспективами, почему одни фирмы становятся крупными "глобальными игроками", а другие нет? Чем объясняется столь значительный рост ПЗИ, осуществляемых японскими компаниями? Что вызывает высокую динамику ПЗИ в США? Что определяет возможности трансформации развивающихся стран в крупных международных инвесторов? В каких случаях ТНК должны вступать в стратегические альянсы с другими компаниями, а в каких случаях это нецелесообразно? Почему ПЗИ в сфере услуг растут быстрее, чем в производство товаров? Это лишь некоторые из вопросов, требующих ответа современных исследователей ТНК \24\.

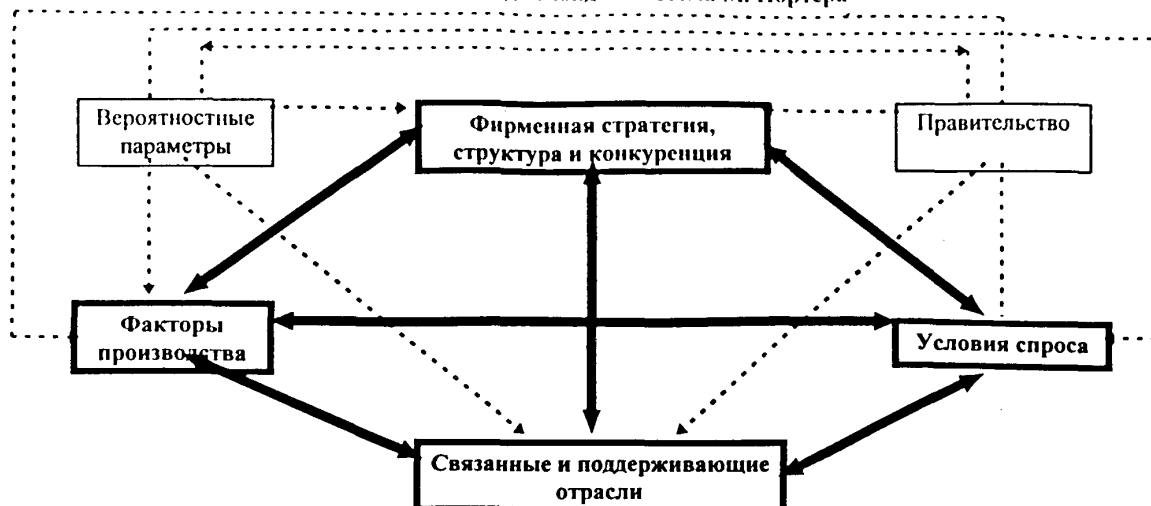
Значительным вкладом в развитие теоретической мысли в области ПЗИ и ТНК явилась работа знаменитого американского профессора международного бизнеса М. Портера "Конкурентные преимущества стран" (1990). Главная задача, поставленная М. Портером, заключалась в выявлении специфических;

характеристик страны базирования корпораций, влияющих на их международную результативность.

Под конкурентным преимуществом страны М. Портер подразумевает способность национальных фирм использовать дислоцированные внутри страны ресурсы таким образом, чтобы успешно конкурировать на международных рынках. М. Портер размещает основные детерминанты этой способности в "даймонд", вбирающий набор переменных, которые характеризуют среду, где функционируют местные фирмы, а также способствуют или препятствуют созданию конкурентного рынка \25\.

Рассматриваемый "даймонд" представляет собой динамическую систему, где параметры каждой из детерминант тесно связаны с состоянием других (рис. 3-2).

Рис. 3-2. Полная "даймонд" - система М. Портера



Источник: М. Портер, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990

Согласно М. Портеру, 4 детерминанты конкурентного преимущества страны включают:

- 1) Факторы производства, в т.ч. природные ресурсы, а также созданные факторы, как например, инфраструктура, квалифицированная рабочая сила и т.д.;
- 2) условия спроса: объем и характер спроса на товары и услуги со стороны местных потребителей;
- 3) связанные и поддерживающие отрасли: наличие или отсутствие национальных поставщиков и связанных отраслей, конкурентоспособных в международном масштабе;
- 4) Фирменная стратегия, структура и конкуренция: внутристрановая конкуренция фирм и условия создания, организации и управления фирмами.

М. Портер вводит две дополнительные переменные (роль правительства и вероятностные параметры - chance), также влияющие на вышеперечисленные компоненты "даймонда".

На основе результатов исследований 8-и стран и 4-х отраслей промышленности М. Портер делает вывод о том, что успешная глобальная конкурентоспособность ТНК определяется именно характеристиками национального "даймонда" страны базирования, их динамикой и взаимозависимостью.

Профессор Университета Торонто А. Ругман, исследовавший проблемы релевантности модели М. Портера на стратегическое поведение фирм Канады, дополнил эту модель, включив в нее детерминанты "даймонда" США - страны, где сосредотачивается 70% зарубежной деятельности канадских корпораций. По мнению А. Ругмана, для оценки международной конкурентоспособности компаний Канады, Западной Европы, Океании наиболее важны не столько факторы национального "даймонда", сколько интеракции последних с "даймондами" зарубежных стран \26, 27, 28\.

В развитие рассматриваемой модели Дж. Даннинг вводит дополнительную переменную -многонациональная деловая активность (multinational business activity). По мнению Дж. Даннинга, внутри- и внешнестрановые инвестиции также оказывают значительное влияние на состояние национального "даймонда", что особенно характерно для ведущих индустриальных стран. В одной из своих последних работ "Глобализация бизнеса" Дж. Даннинг акцентирует внимание на необходимость исследования условий, которые, с одной стороны, позволяют ТНК использовать преимущества национальной или отраслевой конкурентоспособности зарубежных стран и стран базирования, а с другой, определяют механизмы оптимизации воздействия внутри- и внешнестрановых инвестиций на развитие конкурентного потенциала отдельных государств \29\.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте эволюцию теорий международной торговли
2. Какие теории обосновывают движение прямых зарубежных инвестиций и деятельность ТНК?
3. Охарактеризуйте типы интеграции ТНК
4. Раскройте суть экоектической теории международного производства Дж. Даннинга
5. Какая задача решалась в работе М. Портера «Конкурентные преимущества стран»?

#### **Литература:**

1. D. Ннте, "Of Money". Essays (London: Green, 1912), vol- 1, P. 319;
2. A. Smith "An Inquiry in the Nature and Causes of the Wealth of Nations" In Alien William ed., International Trade Theory, From Hume to Olin, New York; Random House, 1965

### **Глава 4. ФОРМИРОВАНИЕ ТНК КАК РЕЗУЛЬТАТ ПРОЦЕССА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ФИРМЫ**

Изучение особенностей формирования ТНК, их поведения в международном бизнесе неразрывно связано с пониманием сущности интернационализационного процесса на предприятии. В этой лекции будут рассмотрены мотивы и факторы, которые заставляют ориентированные на внутренний рынок фирмы активизировать свое присутствие за рубежом. Студенты познакомятся содержанием основных стадий интернационализационного процесса. На основе специфики транснациональной фазы будут показаны общие приоритеты зарубежной деятельности ТНК.

#### 4.1. Сущность интернационализации фирмы

Так же как и в случае ТНК, термин интернационализация фирмы не имеет, какой-либо одной исчерпывающей трактовки, наиболее упрощенном виде интернационализация характеризуется как "процесс увеличивающегося вовлечения фирмы в международные операции" \1\ . Более широкая дуалистическая концепция \2\ предполагает одновременное рассмотрение внешне- и внутристрановой интернационализации (см. табл. 4.1.)

**Таблица. 4.1. Дуалистическая концепция интернационализационного процесса**

| Элементы международной | Внешняя интернационализация                                                    | Внутристрановая интернационализация                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Торговля               | Экспорт                                                                        | Импорт                                                                                                                           |
| Лицензирование         | Продажа лицензий за рубеж                                                      | Приобретение лицензий у зарубежной фирмы                                                                                         |
| Совместные предприятия | Создание СП за рубежом<br>Создание или выкуп предприятий (филиалов) за рубежом | Создание СП с зарубежным партнером на территории своей страны<br>Функционирование как филиала, контролируемого зарубежной фирмой |

Адаптировано, from P. Beamish, J. Killing, D. Lecraw, H. Crookell, International Management, Irwin, Boatom, 1991, p. 7

Целесообразность такого подхода иллюстрируется ростом встречной торговли (бартера, офсетных, клиринговых и др. сделок). Для многих фирм, как следствие успех во внешнеторговой деятельности в значительной мере зависит от результативности на внутреннем рынке. Кроме того, совместная предпринимательская деятельность с зарубежными партнерами на территории своей страны, особенно в виде совместных предприятий может; "а во многих случаях, должна рассматриваться как важный элемент в формировании потенциала для эффективного выхода на зарубежные рынки.

Большинство исследователей теории и практики международного бизнеса отмечают стадийный характер процесса интернационализации фирмы. Наиболее часто выделяют 3 основных этапа (см. таблицу 4. 2):

- 1) начальный;
- 2) локальной рыночной экспансии;
- 3) транснациональный.

Любая ТНК в процессе своего развития проходит через все перечисленные этапы, каждый из которых характеризуется не только спецификой задач и значимости зарубежной деятельности, но и различиями в ориентации высшего менеджмента, наиболее детально обозначенными Х. Перлмуттером с помощью известной модели EPRG \3\

Согласно этой модели доминирующим отношением управленческого персонала фирмы, не имеющей этноцентризм (Е). Такое отношение предполагает рассмотрение зарубежных, операций, как подчиненных деятельности на внутреннем рынке. При этом полностью сохраняются критерии оценки результативности, используемые при анализе работы фирмы внутри страны. Полицентрическая ориентация (Р) подчеркивает важность учета специфики социально-культурной среды бизнеса в различных странах и использования разработанных на местах и адаптированных к локальным условиям процедур оценки и контроля.

**Таблица 4.2. Стадийность процесса интернационализации**

| Этапы                                           | Начальный                                                                | Локальной рыночной экспансии                                            | Транснациональный                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Особенности менеджмента                         | Выбор зарубежных рынков и форм выхода на них                             | Повышение результативности деятельности на конкретных зарубежных рынках | Глобальная рационализация и обеспечение синергизма |
| Оценка значимости международной деятельности    | Рассматривается как важное дополнение к деятельности на внутреннем рынке | Как минимум равная по важности деятельности на внутреннем рынке         | Стратегическое условие успеха и развития           |
| Ориентация высшего менеджмента (по модели EPRG) | $E \longrightarrow P$                                                    | $P \longrightarrow R$                                                   | $P \longrightarrow G$                              |

Региоцентрическая (R) ориентация фокусируется на региональной организации полномочий и коммуникационных потоков, в то время, как геоцентрическая или глобальная (G) ориентация предполагают сотрудничество между штаб-квартирой и филиалами для разработки стандартов и процедур, которые соответствуют как общим, так и локальным задачам фирмы.

Большинство современных ТНК стремятся использовать концепцию геоцентризма в управлении своей зарубежной деятельностью. Региоцентрическая ориентация характерна в тех случаях, когда специфика бизнеса (к примеру, в пищевой промышленности, сфере телекоммуникаций, металлургии и т. д.) не позволяет достичь полной стандартизации управленческих процедур.

#### **4.3. Мотивы и задачи начального этапа интернационализации**

Различные мотивы обуславливают интерес первоначально ориентированной на внутренний рынок фирмы к деятельности за рубежом. Среди наиболее важных факторов начального этапа интернационализации можно выделить:

- насыщение внутреннего рынка;
- желание распределить риск между большим числом продуктов и рынков;

« появление новых ресурсных возможностей, связанных с более низкой стоимостью факторов производства в других странах;

- активизация деятельности зарубежных конкурентов на национальном рынке;
- необходимость поддержания современного уровня технологии производства;
- правительственные стимулы (льготное налогообложение, кредитование, информационная и маркетинговая поддержка и т. д.);
- развитие инфраструктуры международного бизнеса и системы коммуникаций.

Наряду с появлением новых возможностей, первоначальный выход за пределы внутреннего рынка всегда сопряжен с проблемами, в большинстве своем вызванными отсутствием международного опыта и недостаточным знанием специфики средовых условий бизнеса в различных странах.

Главное внимание менеджмента фирмы на первом этапе интернационализации направляется на *выявление наиболее перспективных* зарубежных рынков для уже существующих товаров. Предпочтение часто отдается таким рынкам, для которых требуется минимальные усилия по адаптации продукта и корректировке маркетинговой стратегии. Таким образом за счет зарубежной деятельности фирма может получить дополнительную экономию на масштабах производства.

Следуя этой политике и активно эксплуатируя свои конкурентные преимущества и области операционного менеджмента и управления сбытом успешно развивали свою международную деятельность такие фирмы, как Procter & Gamble, Colgate и другие

В целом процесс выбора зарубежного рынка осуществляется, как правило, на базе нарастающего по степени детализации анализа основное содержание которого представлено на рис 2-1

Подобная модель "четырёх фильтров", концепция которой впервые предложена Нолвордом [4] позволяет из большого количества стран выбрать несколько наиболее перспективных не только с точки зрения общего рыночного потенциала, но и конкретных особенностей фирмы, а так же целей ее зарубежной деятельности.

#### **4.4. Выбор форм выхода на зарубежные рынки**

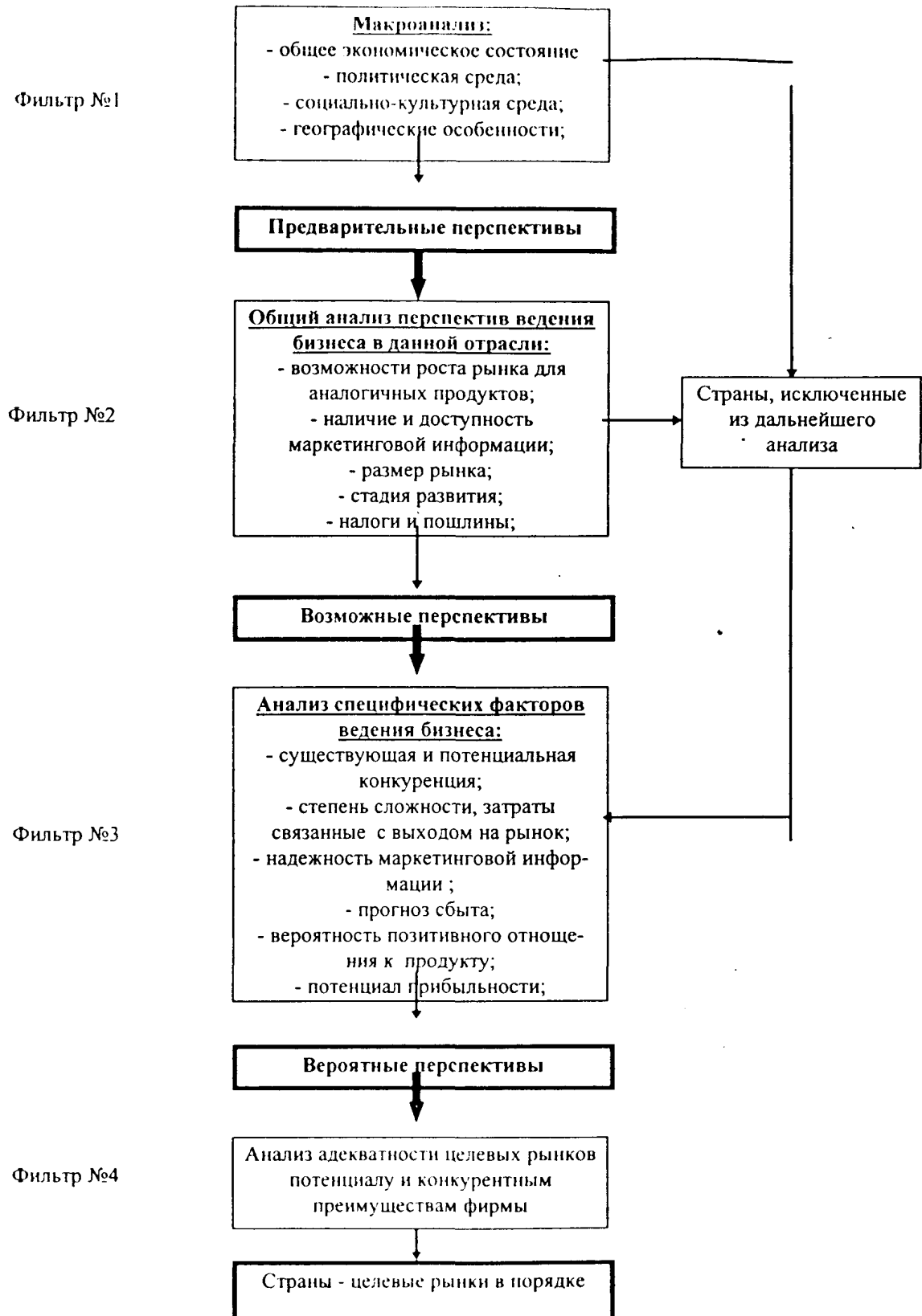
Определив страны - целевые рынки, управленческий персонал фирмы должен выбрать наиболее эффективную форму (стратегию) выхода на них.

В большинстве случаев выходящее на зарубежный рынок предприятие рассматривает преимущества и недостатки (см. табл. 4.3.) следующих альтернатив:

- экспорт (exporting);
- контрактные кооперационные соглашения (cooperative contractual arrangements), включая лицензирование (licensing) и франчайзинг (franchising);

- совместное предприятие (joint venture);
- создание за рубежом собственного производственного предприятия или филиала (wholly owned affiliates).

Рис. 2-1. Модель выбора зарубежных рынков



Известный американский специалист в области международного менеджмента Ф.Рут предложил детализированный перечень экстерналичных и интерналичных факторов, оказывающих влияние на выбор формы выхода на зарубежные рынки \5\.

Наиболее важные экстерналичные (внешние) факторы включают:

1) рыночные факторы стран - целевых рынков: размер рынка и перспективы роста; конкурентная структура и т. д.;

2) средовые факторы стран - целевых рынков: политические, экономические и социо-культурные характеристики, включая правительственную политику в отношении прямых иностранных инвестиций; географическое расстояние; экономический рост; внешние связи страны, политический риск и т. д.

3) производственные факторы стран - целевых рынков: наличие, качество и стоимость сырья:

рабочей силы, а также степень развития инфраструктуры (транспорт, коммуникации и т. д.)

4) факторы страны базирования, размер рынка, стоимость производства, условия конкуренции, уровень правительственной поддержки международного бизнеса и т. д. Среди интерналичных, оказывающих наибольшее влияние на выбор формы зарубежной деятельности, выделяют 2 основные группы:

1) **Продуктовые** - степень дифференциации продукта, послепродажное обслуживание, технологический уровень, потенциал глобальной стандартизации и т. д.:

2) **Ресурсные** - управленческие, инвестиционные и технологические ресурсы, производственный. и маркетинговый опыт; оценка важности зарубежной деятельности высшим менеджментом фирмы

**Таблица 4.3. Основные формы выхода на зарубежные рынки**

| Форма выхода                                                               | Преимущества                                                                                                                                                                    | Недостатки                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экспорт                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Сохранение контроля;</li> <li>•Поддержка производства внутри страны</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Уязвимость перед зарубежны-ми протекционистскими барьерами;</li> <li>•Чувствительность в отношении колебаний валютных курсов</li> </ul> |
| Контрактные кооперационные соглашения:<br>•лицензирование;<br>•франчайзинг | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Невысокая потребность в инвестициях</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Минимальный уровень реального контроля</li> </ul>                                                                                       |
| Совместные предприятия                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Минимальность риска;</li> <li>•Потребность в меньших затратах в сравнении с созданием собственного производственного филиала</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Необходимость высокодетализированной контрактной работы;</li> <li>•Трудноуправляемость</li> </ul>                                       |

Продолжение табл. 4.3.

|                                                            |                                                                                                                     |                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание за рубежом собственного производственного филиала | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Обеспечение полного контроля;</li> <li>•Локализация производства</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Необходимость значительных инвестиций;</li> <li>•Возможная непопулярность с политической точки зрения</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Адаптировано, from: Н. James, M. Weidenlaum, When Businesses Cross International Borders, Praeger, London, 1993**

Адаптировано, from: R. Walvoord, "Export Market Research", Global Trade Magazine, May, 1980

С учетом целевых приоритетов фирмы на основе значимости каждого из факторов. можно оценить , относительную привлекательность различных вариантов выхода на зарубежные рынки.

Оптимальным будет ТАКОЙ выбор,. который обеспечивает получение максимальной прибыли в предварительно определенный период времени с учетом ограничений, вызванных степенью обеспеченности

ресурсами, приемлемым уровнем риска, а также необходимостью решения задач, не связанных напрямую с получением прибыли (обеспечение стратегической гибкости, формирование имиджа и т. д.) \5\.

Еще один важный вопрос, который часто возникает на начальном этапе интернационализации фирмы - это выбор между одновременным выходом на несколько зарубежных рынков и ориентацией только на один из них с использованием приобретенного опыта для освоения других потенциально доступных рынков в будущем \6\.

Во многих случаях одновременный выход сразу на несколько зарубежных рынков требует чрезмерно высоких ресурсных затрат, что может быть неприемлемо для не имеющей международного опыта фирмы. С другой стороны, путем одновременного освоения нескольких рынков компания может получить дополнительные конкурентные преимущества, связанные с фактором времени и потенциальной экономией на масштабах деятельности.

#### **4.5. Локальная рыночная экспансия как промежуточный этап в формировании ТНК**

По мере становления своей деятельности на зарубежном рынке, фирма и ее менеджмент обычно сталкиваются с необходимостью решения нового комплекса задачи проблем:

- ускорение проникновения на рынок и адаптация или развитие новых продуктов с учетом специфики местного опроса;
- развитие своих конкурентных преимуществ на новом рынке и обеспечение адекватной реакции на политику конкурентов, особенно в области ценообразования и стимулирования сбыта;
- формирование и поощрение инициативы и мотивации местного менеджмента;

- обеспечение эффективного использования местных активов, в т. ч. оптимизация организации управления сбытом и продвижением товаров;
- формирование и развитие контактов с местными деловыми институтами;
- использование и развитие инфраструктуры бизнеса в зарубежной стране (транспортные системы, телекоммуникации, средства массовой информации, финансовые институты и т. д.)

Под воздействием вышеперечисленных задач происходит переориентация международной стратегии фирмы на поиск новых направлений для роста и расширения деятельности. Главное внимание сосредотачивается на обеспечении роста и выявлении *новых* возможностей в странах, где уже сформирована база для функционирования.

Как было проиллюстрировано в табл. 2-2 реализация этой стратегии осуществляется, как правило, на базе региоцентристской концепции управления, что предполагает значительную вовлеченность местного менеджмента в решение ключевых проблем.

На этом этапе многие фирмы стремятся достигать максимальной степени амортизации расходов, связанных с первоначальным выходом на рынок, в т. ч. включая затраты на изучение и адаптацию к местным условиям конкуренции, формирование контактов с агентами и дистрибьюторами и т. д. Часто это может быть достигнуто за счет расширения диапазона предлагаемых на рынок продуктов.

Ряд известных ТНК, находясь на данном этапе интернационализации, активно использовали свои конкурентные преимущества в области технологического опыта и менеджмента. Успешное проникновение I Procter & Gamble на западноевропейский рынок во многом было обусловлено активной эксплуатацией своего технологического превосходства. В частности, путем минимальных затрат этой фирме удалось адаптировать к условиям более жёсткой воды в Западной Европе свои детергенты "Vizir" и "Ariel" и тем самым быстро захватить значительную долю местного рынка. Использование популярности своей торговой марки позволило известной швейцарской фирме Switch, специализирующейся главным образом на производстве модных и дорогих часов, добиться значительного расширения зарубежных продаж других своих товаров;

различных видов одежды, солнцезащитных очков и т.д. в других случаях, наоборот, эффективной бывает политика приобретения уже популярных на рынке торговых марок у местных фирм.

Таким образом, маркетинговая политика фирмы на этапе локальной рыночной экспансии концентрируется не только на адаптации и модификации существующих продуктов, но и на развитии и использовании новых товаров и торговых марок \7\ Главными критериями в выборе конкретных действий на этом этапе являются потенциал развития местного рынка и экономия от масштабов деятельности. Реализуя эти приоритеты,

фирма значительно усиливает интенсивность своей зарубежной деятельности и выйдет на этап Формирования транснационального статуса

#### **4.6. Условия и содержание транснациональной фазы интернационализации фирмы**

Реализуя стратегии расширения масштабов своих операций внутри отдельных зарубежных рынков, все большее внимание фирма должна уделять решению проблем координации своей международной деятельности. Среди факторов, актуализирующих эту тенденцию, главными являются:

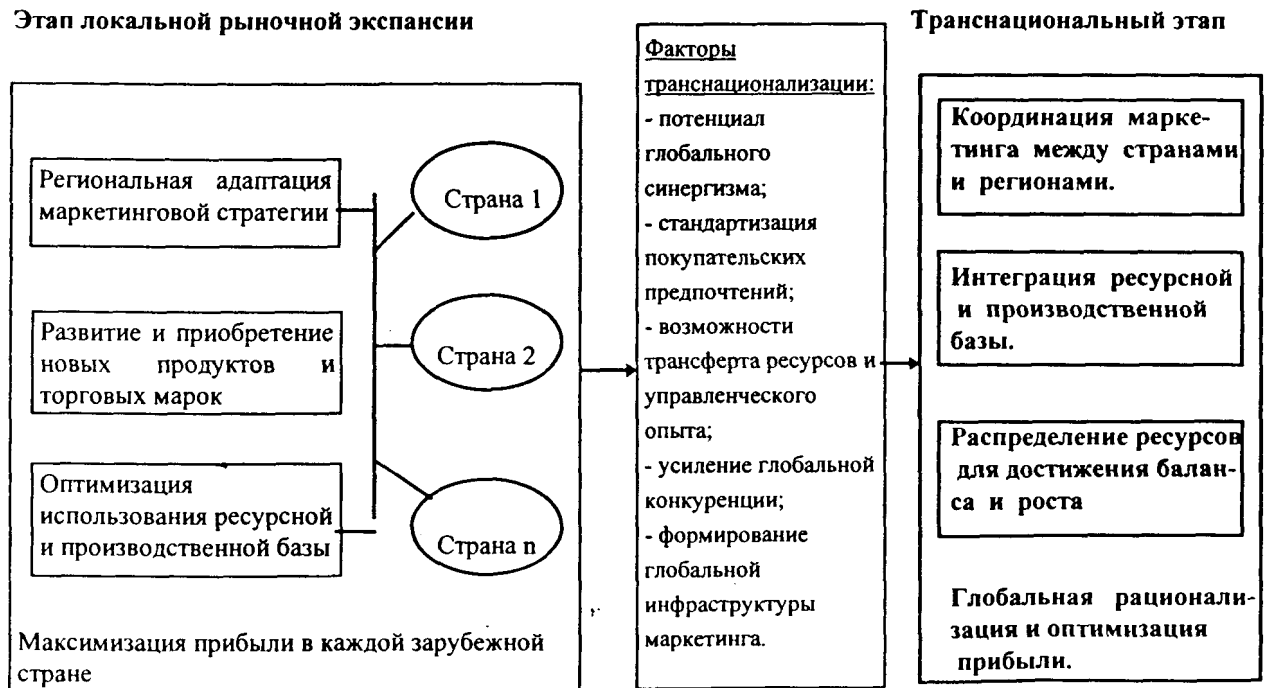
- дублирование усилий (прежде всего, маркетинговых) между разными странами и возможности эффективного потенциал глобального синергизма;
  - трансферта продуктов, торговых марок, а также управленческого опыта из одной страны в другую;
  - тенденция к стандартизации покупательских предпочтении ко все большему спектру промышленных и потребительских товаров;
  - усиление конкуренции в глобальном масштабе;
  - формирование глобальной маркетинговой инфраструктуры.
- Как видно, перечисленные факторы имеют как внешнесредовой, так и внутрифирменный характер. На этом этапе, компания стремится, с одной стороны, минимизировать разрозненность и дублируемость операций в отдельных странах, а с другой стороны, использовать преимущества многонационального характера своей деятельности.

Таким образом, приоритеты фирмы на заключительном этапе формирования ТНК трансформируется в [сторону глобальной рационализации ресурсов между странами для максимизации прибыли в глобальном масштабе, а не на уровне отдельных зарубежных рынков, что характерно для этапа локальной рыночной экспансии (рис. 2-2).

Важнейшим элементом планирования и управления ТНК является поиск и использование синергических эффектов, возникающих в результате масштабности операций. Такие легко переносимые через национальные границы активы, как производственная технология, "ноу-хау", управленческий опыт, торговая марка или фирменный имидж, могут активно использоваться глобально (рис. 4.3.).

Как уже отмечалось, повышение общей эффективности ТНК может быть обеспечено за счет улучшения координации и рационализации операций между странами и различными функциональными сферами. В частности, консолидация или централизация НИОКР, производства, материально-технического снабжения и другой деятельности может позволить с одной стороны, устранить дублирование усилий, а с другой реализовать потенциал экономии на масштабах.

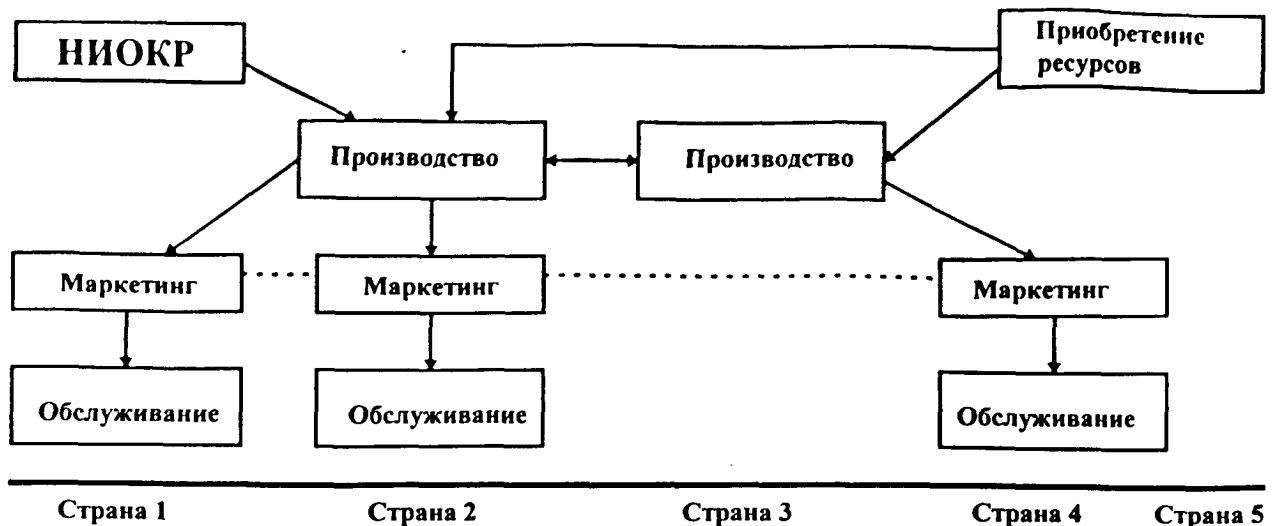
Рис. 2-2. Трансформация приоритетов фирмы на этапе формирования ТНК.



К примеру, в 1982 году американская ТНК Black & Decker имела 25 заводов в 13 странах и 6 континентах. Зарубежная деятельность была организована в рамках 3 операционных групп, внутри которых отдельные фирмы работали автономно с крайне невысоким уровнем коммуникации между собой. Это вело к значительному дублированию усилий. Так, 8 дизайнерских центров производили 260 различных типов моторов. Глобальное реструктурирование операций, произведенное компанией, сократило это число до десяти \8\.

Тенденция к усилению специализации производства и централизации ряда управленческих и маркетинговых процедур, характерная для деятельности современных ТНК, может быть проиллюстрирована на следующих примерах. Компания Suchard, швейцарский изготовитель фасованных товаров рационализирует свои операции в европейском

Рис. 2-3. Потенциал глобального синергизма в деятельности ТНК



масштабе с учетом межправительственного соглашения в Маастрихте. Производство отдельных товарных групп консолидируется на специальных заводах для получения экономии на—масштабах \9\). Аналогично, компания Electrolux значительно повысила степень специализации своих заводов, приобретенных за последние десять лет. Все стиральные машины с фронтальной загрузкой компания производит в Порденоне (Италия) в то время, как все машины с верхней загрузкой изготавливаются в Рэвине (Франция), а микроволновые в Лутоне (Англия).

Компания Scott Paper также скорректировала подход к своей деятельности в объединенной Европе, который теперь вбирает в себя рационализацию не столько производственных, сколько маркетинговых операций. Ввиду того, что "такие товары компании как бумажные салфетки и полотенца отличаются высоким соотношением объема производства к цене и, как следствие, низка вероятность покрытия транспортных издержек экономией от производственной централизации, заводы Scott Paper в Великобритании, Франции, Испании, Италии по-прежнему ориентированы на местные рынки. В то же время, компания активно начала использовать возможность эксплуатации своей торговой марки Scottex в общеевропейском масштабе (за исключением Великобритании), унифицируя при этом управление позиционированием товаров и рекламной деятельностью.

Значительное влияние на развитие потенциала глобальной рационализации производственной, ресурсной и маркетинговой систем ТНК оказывает стандартизация продуктов. Усилия многих фирм в направлении продуктовой стандартизации открыли возможности для увеличивающихся рационализационных потоков \10\.

Повышение эффективности маркетинговой работы в области продвижения товаров, рекламы, а также стандартизация продуктов и производственных линий могут быть достигнуты за счет создания связующего механизма между управленческими группами в различных странах \11, 12\). Обычно они функционируют в форме координирующих комитетов, как например, широкоизвестные eurobrand teams, применяемые Procter & Gamble, или региональных маркетинговых или сбытовых организаций по типу сформированных компанией Ford для деятельности в Западной Европе.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность дуалистической концепции интернационализации фирмы
2. В чем состоят различия в ориентации высшего менеджмента на различных этапах интернационализации фирмы согласно модели Х. Перлмуттера
3. Каковы мотивы и задачи начального этапа интернационализации фирмы?
4. Раскройте модель выбора фирмой зарубежных рынков.

5. Какие задачи решаются фирмой на этапе локальной рыночной экспансии?
6. Какие факторы являются предпосылками для перехода фирмы к транснациональной фазе интернационализации?

#### Литература

1. L. Welsh, R. Luostarinen "Internationlization: Evolution of a Concept", Journal of General Management, Venter 1908, p.36

## Глава 5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК

Среди концепций формирования и развития ТНК, рассмотренных в предыдущей главе, особое место занимает теория интернетизации. Сформированная в 70-х годах и дополненная в 80-х, она является базой объясняющей главные приоритеты экономического поведения ТНК.

В этой лекции подробно рассматриваются сущность и экономические выгоды интернализации а также критерии, определяющие масштабы интернализационных процессов и выбор форм деятельности ТНК за рубежом.

### 5.1. Сущность и преимущества интернализации

В наиболее общем виде интернализация представляет собой процесс создания внутрикорпоративного рынка посредством организации собственных филиалов дочерних предприятий, а также путем приобретения контроля над уже существующими фирмами, которые функционируют в интересующих ТНК секторах цикла "снабжение - производство - сбыт".

Как отмечает А. Ругман "внутрифирменный рынок заменяет обычный (внешний) рынок и с помощью административного регулирования решает проблемы функционирования корпорации" \1\.

Основополагающим элементом теории интернализации является выделение транзакционных издержек (transaction costs), связанных с осуществлением операций корпорации с субъектами внешнего рынка.

Среди этих издержек значительную роль играют затраты, необходимые для исследования и выбора деловых партнеров, проведения переговоров с ними: а также страхования рисков, обусловленных вероятностью нарушения обязательств, срыва поставок, несвоевременных платежей и т.д. В транзакционные издержки входят и расходы по защите технологий, "ноу хау" и других прав собственности.

В то же время современная практика международного бизнеса показывает, что преимущества интернализации не ограничиваются только потенциалом устранения транзакционных издержек. Следующие возможности определяют дополнительные выгоды использования интернализационных процессов:—

- обход протекционистских барьеров, устанавливаемых правительствами зарубежных стран;
- контроль качества сырья, полуфабрикатов, а также продукции, продаваемой конечному потребителю;
- замена ценовой дискриминации, часто нецелесообразной из-за сильной конкуренции;
- получение дополнительных доходов от масштабов деятельности;
- компенсация отсутствия фьючерсных товарных рынков в зарубежных странах;
- обеспечение контроля над торговыми сетями (включая те, которые могут использоваться конкурентами) и т.д.

В то же время, необходимо отметить, что значительные преимущества, которые дает интернализация могут быть использованы не каждой фирмой. Как справедливо подчеркивают российские исследователи А.Березной, С. Панкин и В. Славинский само создание и поддержание внутреннего рынка требует от фирмы определенных издержек, и в каждом конкретном случае проблема выбора формы сделки решается путем сопоставления величин издержек интернализации с издержками альтернативных трансакций \2\.

Именно мощь ТНК, их интегрированный производственный, технологический, управленческий и маркетинговый потенциал обеспечивают наилучшие возможности максимизации экономической эффективности интернализационных процедур.

Очевидно, что для каждой фирмы и соответственно, для каждого рынка, существуют свои пределы эффективности и целесообразности интернализации. Эти пределы определяются на основе так называемого "правила интернализации" которое в общем виде было предложено английским исследователем Т. Коазом до появления самой интернализационной теории \3\.

Современная "Интерпретация этого "правила", представленная одним из классиков теории интернализации П. Бакли предполагает, что *рост фирмы посредством интернальных рынков будет происходить до тех пор, пока экономические выгоды от дальнейшей интернализации не будут перевешиваться затратами, связанными с ее осуществлением* \4\.

## **5.2. Факторы и перспективы интернализационных процессов на ТНК**

Интернализация международных экономических связей в рамках одного анклава собственности считается на сегодняшний день основным приоритетом интернационализации и главной отличительной особенностью ТНК. Как отмечает А.Ругман, "многонациональные предприятия и внутренние рынки работают одновременно и внутренний рынок является тем средством, которое делает многонациональное предприятие доминирующей силой современного мира" \5\.

Таким этот рынок оказывается потому, что единство собственности является здесь гарантом экономической власти материнской фирмы над всеми ее филиалами, обеспечивая право полного контроля за их деятельностью, в том числе всего спектра международных экономических отношений фирмы. Более надежной формы мирохозяйственных связей, реализации международного производства в системе экономических отношений капитализма просто не существует \2\.

Среди факторов, обуславливающих дальнейшее доминирование интернализации как ведущей тенденции в международной деятельности ТНК, М. Кэссон выделяет 4 основные группы:

рыночные;"

- фискальные;
- динамические;
- технические \6\.

Направленность вектора рыночных факторов варьируется в зависимости от положения, которое занимает корпорация на конкретном рынке. Как правило, для ТНК, часто занимающих монопольное положение, рыночные факторы интернализации концентрируются в стремлении препятствовать проникновению на рынок новых производителей, не покупая их полупродукты и не продавая им свои. Известно, что такая протекционистская политика имеет наибольшие шансы на успех, когда все промежуточные стадии оказываются внутри фирмы, а за ее рамки выходит лишь конечный продукт. Конкурентам ничего не остается, как создавать альтернативные цепочки, что связано со значительными дополнительными расходами \2\.

Преимущества использования внутрифирменных трансфертных цен, открываемые интернальными рынками, и связанная с этим минимизация общих налоговых платежей ТНК, отражают особенности воздействия фискальных

Влияние динамических Факторов обусловлено, главным образом, изменениями в содержании международного разделения труда вследствие ускоренного обновления производственных технологий и номенклатуры выпускаемой продукции.

Отдельную группу образуют технические Факторы. Их влияние в значительной мере связано со все большей актуализацией обеспечения качества продукции как главного условия ее конкурентоспособности на современном мировом рынке. Дополнительные возможности контроля над качеством полуфабрикатов, своевременностью их поставки, ценой т.д., открываемые эффективно работающими внутрифирменными рынками, определяют перспективу дальнейшего углубления интернализационных процессов.

### 5.3. Экономические модели транснациональной деятельности

Выделение транзакционных издержек, затрат, связанных с сохранением контроля над технологией и "ноу хау", а также организацию и управление внутрифирменными рынками, другие методологические инновации, предложенные в рамках теории интернализации, значительно расширили диапазон экономических методов и моделей деятельности ТНК.

Так, в 1976 году, С. Хирш разработал, а позднее совместно с Т. Агмоном дополнил свой метод определения оптимальной формы деятельности ТНК [7, 8].

Первая группа моделей в рамках этого метода ориентирована на выбор наиболее эффективного способа зарубежной деятельности среди 3 альтернатив: экспорт, лицензирование и ПЗИ. Вторая группа рассматривает также условия, обеспечивающие целесообразность организации зарубежной деятельности для обслуживания внутреннего рынка или рынков третьих стран. Предложенный С. Хиршем метод предполагает, что ТНК обладает определенным набором фирменных специфических преимуществ или преимуществ владения, а общие условия риска одинаковы для каждой из исследуемых альтернатив.

В приводимых ниже моделях используются следующие обозначения:

С - затраты на производство продукции в стране базирования;

С' - затраты на производство продукции в зарубежной стране;

М - расходы на экспортный маркетинг, включая страхование, транспортирование, таможенные платежи;

А' - дополнительные расходы ТНК в зарубежной стране, связанные с получением информации о средовых условиях бизнеса и адаптации к ним;

Д' - расходы, связанные с риском "рассеивания" (dissipation) технологических преимуществ в случае продажи лицензии.

Используя перечисленные параметры, С. Хирш определяет условия экономической целесообразности для использования каждой из альтернатив:

- экспорт, если:

$$\begin{cases} C + M' < C' + A' \\ C + M' < C' + D' \end{cases}$$

- ПЗИ, если:

$$\begin{cases} C' + A' < C + M' \\ C' + A' < C' + D' (A' < D') \end{cases}$$

- лицензирование, если:

$$\begin{cases} C' + D' < C' + A' (D' < A') \\ C' + D' < C + M' \end{cases}$$

Аналогичный подход используется при рассмотрении форм обслуживания внутреннего рынка. Здесь : же исследуются 3 альтернативы:

- а) производство в стране базирования;
- б) собственное производство за рубежом с последующим экспортом в страну базирования;
- в) продажа лицензии зарубежной фирме для организации местного производства и последующего порта в страну базирования ТНК.

И в данном случае выбор зависит от соотношения производственных затрат в стране базирования и рубежом, а также от дополнительных расходов, присущих каждой из альтернатив.

Здесь,  $C$  - стоимость производства продукции в стране базирования;

$C' + M + A''$  - затраты на производство зарубежом для продажи на рынок страны базирования, причем

- дополнительные маркетинговые расходы, в т.ч. уплата таможенных пошлин, а  $A''$  - дополнительные ходы ТНК в зарубежной стране, связанные со статусом иностранного инвестора;

$C'' + M + D'$  - затраты, связанные с контрактированием зарубежного лицензиата и последующей реализацией продукции на рынке страны базирования ТНК, а  $D'$  - как и ранее, расходы, увеличивающие риск потери технологических преимуществ в результате продажи лицензии.

Таким образом для обслуживания рынка страны базирования ТНК наиболее эффективными будут:

- внутристрановое производство. если:

$$\begin{cases} C < C' + M + A' \\ C < C' + M + D' \end{cases}$$

- производство за рубежом ( "офф-шорное" производство), если :

$$\begin{cases} C' + M + A' < C \\ C' + M + A' < C' + M + D' (A' < D') \end{cases}$$

- продажа лицензии зарубежной фирме, если :

$$\begin{cases} C' + M + D' < C' + M + A' (D' < A') \\ C' + M + D' < C \end{cases}$$

Метод Хирша может быть также использован при выборе оптимальной формы деятельности ТНК с учетом динамичности отдельных элементов моделей.

$$NPV_E = \sum_{t=t_0}^t \frac{R_t - C_t - M_t'}{(1+r)^t} ;$$

- ПЗИ:

$$NPV_{FDI} = \sum_{t=t}^t \frac{R_t - C_t^x - A_t'}{(1+r)^t} ;$$

Введение показателя чистой текущей стоимости (net present value, NPV) позволяет выбирать конкретную форму деятельности ТНК для заранее определенного периода времени. Обозначив этот период времени через  $t$ , общие доходы от реализации -  $R$  и дисконтную ставку -  $r$ , получим значение чистой текущей стоимости для каждого из 3-х вариантов деятельности на зарубежном рынке:

- лицензирование:

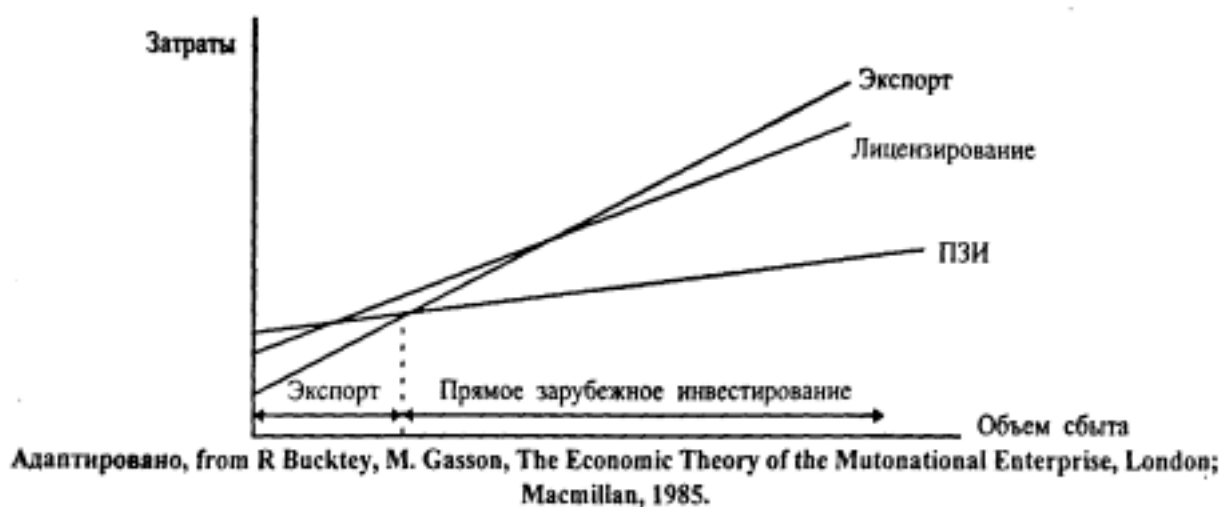
$$NPV_L = \sum_{t=t_0}^t \frac{R_t - C_t' - D_t'}{(1+r)^t} ;$$

Соответственно, условиями выбора в качестве оптимальной формы зарубежной деятельности будут:

- для экспорта:  $NPV_e > \max(NPV_{ro}, NPV_i)$ ;
- для ПЗИ:  $NPV_{yo} > \max(NPV_e, NPV_j)$ ;
- для лицензирования:  $NPV_i > \max(NPV^{\wedge}, NPV_{pi})$ .

Динамические аспекты проблемы выбора оптимальной формы зарубежной деятельности отражены также в модели, предложенной П. Бакли, и М. Кэссоном [9]. На основе относительных затрат каждой из альтернатив, - данная модель позволяет определить момент, когда ПЗИ становится наиболее эффективным с учетом условий спроса и рыночного роста. Упрощенный вариант модели Бакли-Кэссона, иллюстрирует изменение издержек (постоянных и переменных) для экспорта, лицензирования и ПЗИ в зависимости от объема сбыта, представлен на рис. 5.1.

Рис. 4-1 Выбор между экспортом, лицензированием и ПЗИ



Как видно, в этом конкретном случае ПЗИ, характеризующееся в сравнении с другими фирмами большей долей постоянных расходов при достаточно невысоком росте рынка, будет более эффективной альтернативой экспорту. Точка О здесь интерпретируется, как момент перехода к ПЗИ.

Рисунок 5.1. показывает, что лицензирование при данной структуре и объеме затрат вообще нецелесообразно.

### Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность и преимущества интернализационных процессов
2. Какие факторы обуславливают дальнейшее доминирование процессов интернализации?
3. Представьте экономические модели выбора наиболее эффективного способа зарубежной деятельности ТНК
4. Раскройте экономические модели определения целесообразной организации зарубежной деятельности ТНК для обслуживания внутреннего рынка

### Литература

1. A. Rugman, Inside the Multinationals. New York Columbia University Press. 1961.
2. А. Березной, С. Панкин, В. Славинский и др.. Производственный процесс выходит за национальные границы, М., Наука, 1991
3. R. Coase. "The Nature of the Firm", Economica. 1937.4, p.395
4. P. Buckley, "The Optional Timing of a Foreign Direct Investment", Economic Journal, March 1981.pp.3-17
5. A.Rugman, "A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization versus Internalization". Columbia Journal of World Business, Spring 1960, pp.23-29
6. M. Casson, Multinationals and World Trade, London, 1986, pp. 11-17

7. S. Hirsch, "An International Trade and Investment Theory-of the Firm<sup>1</sup>", Oxford Economic papers 28 (July 1976), pp. 258-270
8. T. Agmon, S. Hirsch, "Multinational Corporations and the Developing Economics: Potential Gains in a World of Imperfect Markets and Uncertainty", Oxford Bulletin of Economics and Statistics 41 (November 1979), pp. 333-334
9. P. Buckley, M. Casson. The Economic Theory of the Multinational Enterprise, London, Macmillan. 1985

## **Глава 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЮРИДИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ТНК**

В организационно-юридическом отношении ТНК состоят из главной компании (материнской) и зарубежных подразделений. В литературе существует общепринятая классификация зарубежных подразделений. Союз международных ассоциаций принял следующую классификацию в зависимости от размеров капитала на:

- отделения (branch office) – 100% владение;
- дочерние компании (subsidiary) – с 50% и более;
- филиалы (affiliate) – ниже 50%;
- СП (joint company) – с паритетным участием учредителей.

Министерство торговли США в зависимости от привлекаемого капитала классифицирует подразделения ТНК следующим образом:

- отделения (branch) – 95 – 100%,
- дочерние компании – 50 – 95%,
- филиалы – 25 – 50%,
- ассоциированные иностранные компании – 10 – 25%.

Кроме того, существует классификация юридических форм подразделений в зависимости от характера договоренности между подразделениями по отношению к должникам и кредиторам, по необходимому количеству акционеров, по возможности передачи права собственности, количеству иностранцев, которые могут быть избраны в Совет директоров, по характеру допустимой деятельности и т.д.

Необходимо учитывать различия в количестве акций, которые обеспечивают контрольный пакет или количестве акций, которые обеспечивают большинство голосов на общем собрании.

Теоретически это количество составляет 50% плюс один голос, но еще с начала 60-х годов в 79 наиболее мощных корпорациях за такой цифрой было 10%.

В современных условиях контроль может осуществляться не через сам капитал, а через другие некапитальные способы, такие, как владение жизненно важными для деятельности подразделения активами (патентами,

заводскими марками, сырьем и т.д.), на которые заключаются отдельные лицензионные, франчайзинговые или управленческие контракты, контракты на услуги и т.д.

Согласно классификации Союза международных ассоциаций только отделения не имеют статус самостоятельных корпораций и вводятся в баланс материнской компании. Все остальные виды подразделений, учрежденные в соответствии с национальным правом страны, где они размещаются, имеют статус самостоятельной компании.

Виды и особенности производимой продукции, степень разделения труда и специализации производства, кооперирование между отдельными звеньями, кадровая и информационная безопасность, степень диверсификации и т.д., зависят от множества факторов:

1. Географическая отдаленность – период времени, необходимый для обмена информацией, который повышает вероятность допускаемых ошибок,
2. Производственные различия в отдельных странах, включающие:
  - наличие, стоимость и квалификацию рабочей силы,
  - наличие сырья и капитальных ресурсов,
  - стоимость земельных ресурсов и т.д.
3. Рыночные особенности отдельных стран:
  - поглощающая способность рынка,
  - равновесие доходов и платежеспособного спроса,
  - характер конкурентной борьбы,
  - конъюнктурные колебания.
4. Государственная политика, принимающей страны по отношению к деятельности иностранных компаний.
5. Возможность появления разногласия между внешними акционерами и головной компанией
6. Степень неопределенности, порождаемая быстрыми изменениями политических, экономических и военных условий в отдельных нестабильных странах и региона, что затрудняет достижение долгосрочных целей ТНК.

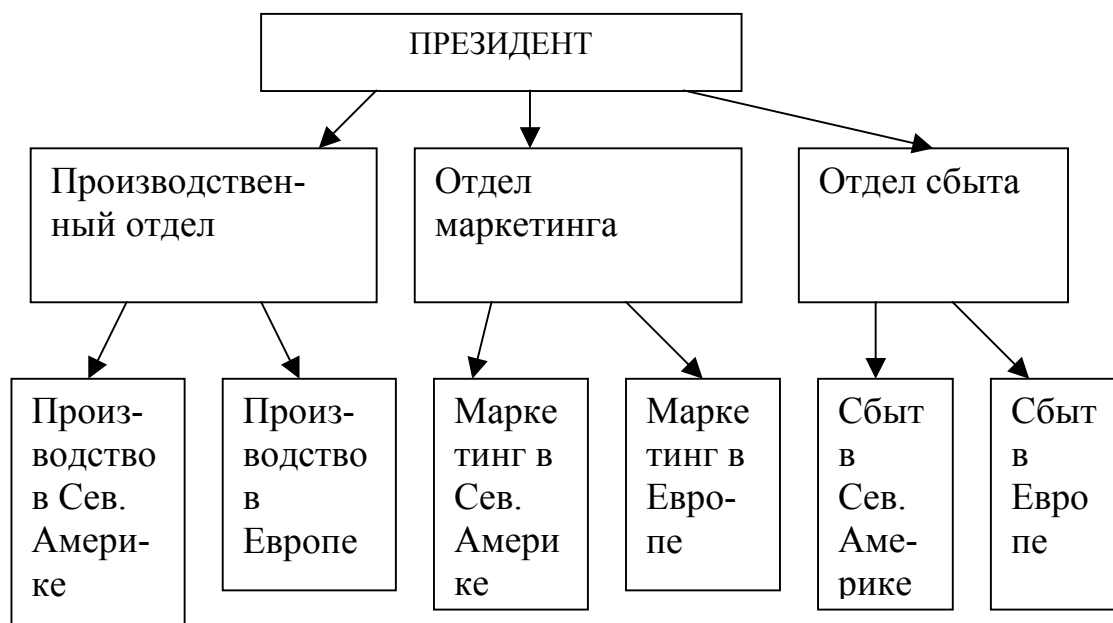
Несмотря на мнение, что « не существует две компании, имеющие идентичные организационные структуры». Можно выделить пять основных типов (подходов) организационной структуры ТНК:

- функциональная,
- продуктовая,
- отделенческая,
- географическая.
- матричная.

Критериями типов структур наиболее часто служат: функции, виды производимой продукции и география деятельности ТНК.

Функциональная структура характерная для начального этапа развития международной деятельности, когда степень транснационализации фирмы

низкая, и деятельность фирмы ориентирована в основном на национальные рынки. Основные функциональные отделы: производство, реализация, научно-исследовательская и разведывательная деятельность, маркетинг, финансы, подчиняются непосредственно президенту фирмы (рис.6.1).



**Рис. 6.1. Функциональная организационная структура**

Как недостатки функциональной структуры, можно назвать:

- трудность координации деятельности подразделений,
- трудность интеграции всех фаз воспроизводства,
- ограниченные возможности разработки обще фирменной долгосрочной стратегии.

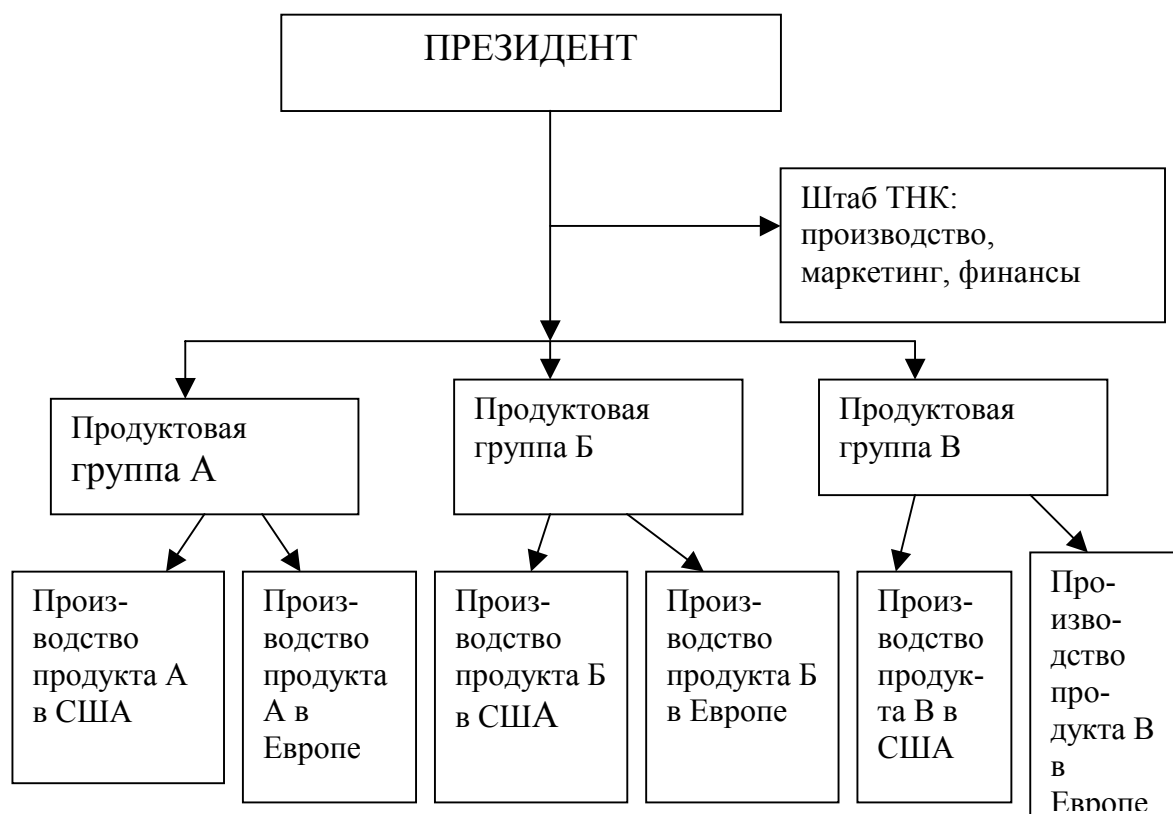
Сбытовые отделы занимают низкие этажи управленческой иерархии, т.к. их деятельность сведена к экспортно-импортным операциям. Возможности их участия в ориентации стратегии и определения целей фирмы, координации ее деятельности и исполнения властных функций ограничены.

Функциональная структура была типичной для 30-40 годов. Исследования Гарвардской бизнес школы, охватившие 500 крупнейших ТНК США, показали, что организация по функциональному признаку в период 1949 – 1969 гг. снизилась с 76 до 20%.

Функциональная организационная структура чаще всего использовалась ТНК первичного сектора (добывающей промышленности), т.к. его продукция характеризуется высокой степенью однородности, а методы производства, маркетинга и т.д. в отделениях различных стран практически идентичны.

Для ТНК, выпускающей продукцию высоко дифференцированной группы характерна организация национально ориентированной фирмы по продуктовому признаку.

При продуктовой структуре президенту фирмы подчиняются продуктовые направления, которые охватывают или целые продуктовые направления, или отдельные продуктовые группы (рис. 6.2.).

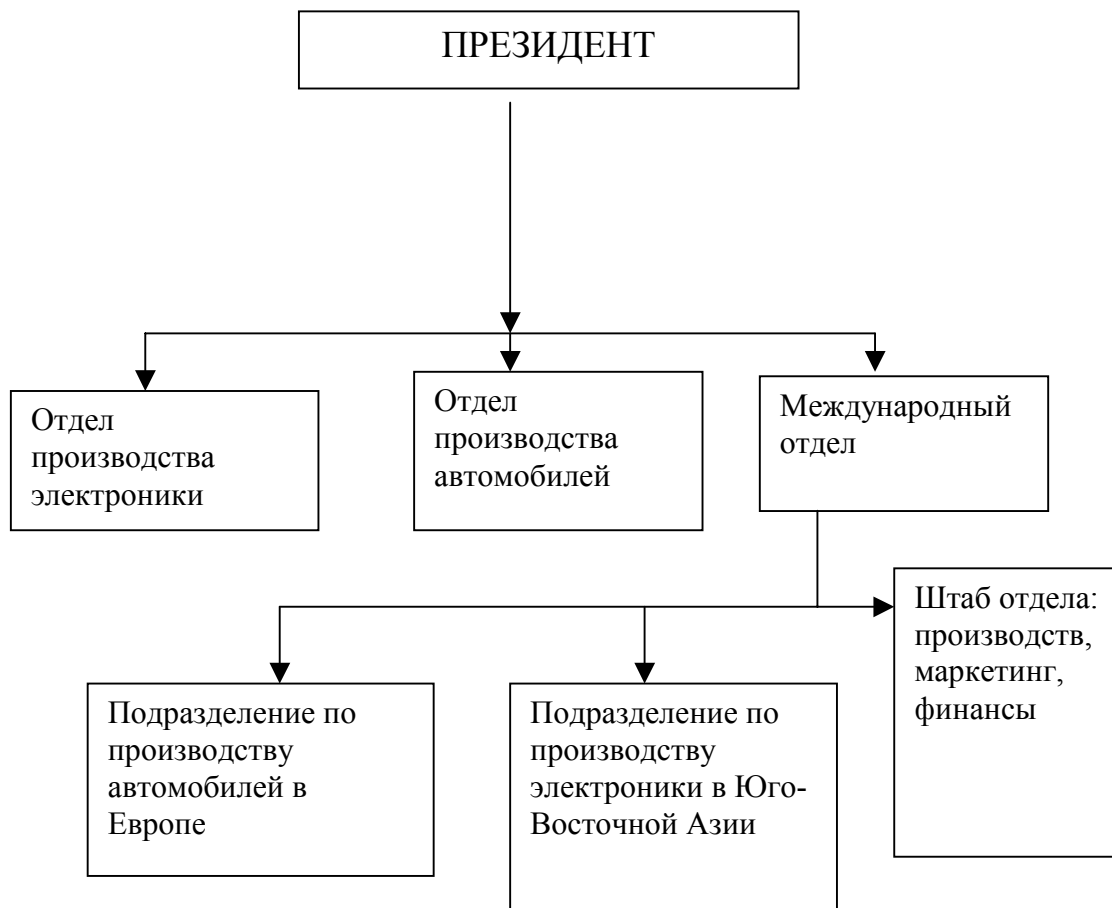


**Рис. 6.2. Продуктовая организационная структура**

Положительными сторонами продуктовой структуры является возможность сконцентрировать усилия на новых продуктах и модификациях, набирать опыт в ее реализации, подробно изучать отдельные сегменты рынка, диверсифицировать производство, сравнивать объемы продаж и рентабельность отдельных продуктов и продуктовых групп. Как недостатки можно назвать значительное дублирование функций в отделениях, опасность концентрации усилий на одном рынке и пропуска хороших перспектив на других рынках и т.д.

С увеличением масштабов производства фирмы, она открывает для себя новые рынки, ограниченные возможности национальных рынков и изощренная конкурентная борьба порождает необходимость создания отдельного звена, занимающегося экспортом и импортом продукции. На первых этапах эти функции могут взять на себя сбытовые отделы или отделы маркетинга. Однако, с расширением внешне торговых операций, появляется необходимость в выделения отделов сбыта и маркетинга в структуру,

которая будет заниматься нарастающей быстрой деятельностью, и в последствии реорганизации ее в международное отделение (департамент международной деятельности), который концентрирует все усилия на внешнеэкономической деятельности (рис.6.3.)



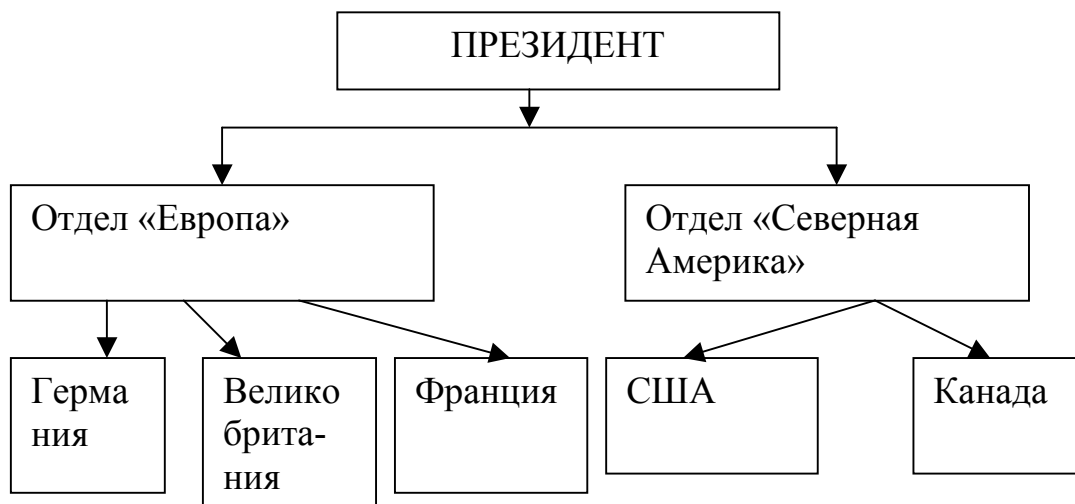
**Рис. 6.3. Отделенческая организационная структура**

Международные отделения занимаются не только экспортом и импортом продукции, но и устанавливают отношения с зарубежными контрагентами и правительствами, производством и реализацией продукции и услуг подразделениями за границей, экспортом оттуда продукции, кооперацией и специализацией, контролем и координацией их деятельности. Объединение всех заграничных операций в компетенции международных отделений приводит к нарастанию достаточно большой «критической массы» и повышает значение их в управленческой иерархии.

Возможно порождение напряженных отношений между международными отделениями и другими внутренними отделами, занимающимися технологией, производством, кадрами и т.д. относительно доступа к ресурсам, принятия решения, оценки деятельности отдельных отделов.

Отделенческая структура была предпочтительной американскими ТНК в 50-х – начале 60-х годов и не особенно популярна у европейских ТНК.

Географическая территориальная структура популярна среди ТНК с сильно развитыми международными операциями (рис.6.4.).



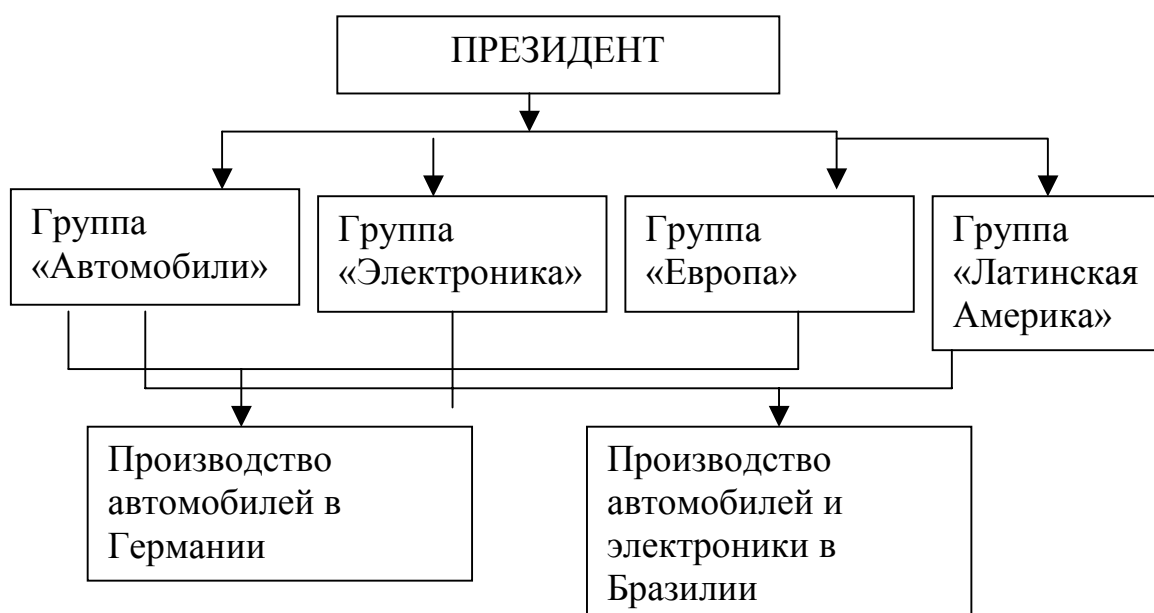
**Рис. 6.4. Географическая (территориальная) организационная структура**

Такая структура дает возможность высокой координации деятельности зарубежных подразделений, преодоления региональной конкуренции, оптимизации операций по обслуживанию региональных рынков. Региональные управляющие нарабатывают богатый опыт, который служит трамплином для продвижения в высшие эшелоны власти фирмы.

Недостатки:

- необходимость большого числа высококвалифицированных менеджеров, знающих производство, реализацию, маркетинг, финансы и т.д.,
- создаются предпосылки для возникновения противоречий между управляющими различных регионов по поводу распределения ресурсов и т.д.

Множество корпораций, у которых объем зарубежного производства превышает национальный предпочитают матричную структуру управления. Она сочетает в себе управление по географическому, продуктовому и функциональному признаку (рис. 6.5.).



**Рис. 6.5. Матричная организационная структура**

При матричной структуре «внутренний» и «внешний» менеджмент тесно переплетены, все участвуют в разработке глобальных стратегических решений. Недостатки:

-раздувание управленческого аппарата, создаются условия для группировок и неэтичных межличностных отношений.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте классификации заграничных подразделений ТНК, принятые Союзом международных ассоциаций и Министерством торговли США
2. Раскройте суть, преимущества и недостатки функциональной организационной структуры ТНК
3. Рассмотрите суть, преимущества и недостатки продуктовой организационной структуры ТНК
4. Охарактеризуйте суть, преимущества и недостатки отделенческой организационной структуры ТНК
5. Раскройте суть, преимущества и недостатки географической организационной структуры ТНК
6. Дайте характеристику сути, преимуществ и недостатков матричной организационной структуры ТНК