

УДК 339.

Якубчик О.С.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЇ КРОСС-КОРДОННИХ ВІДМІННОСТЕЙ ТНК

У статті досліджено стратегії експансії транснаціональних корпорацій при виході на зовнішні ринки. Проаналізовано погляди науковців на тенденції глобалізаційних процесів та положення конкурентних сил в глобальних галузях. Проведено комплексну оцінку ААА концепції П.Гемавата та запропоновано удосконалення даної концепції.

Ключові слова: агрегація, адаптація, арбітраж, аффіліація, глобальна галузь, глобалізація, стратегія, ТНК, конкурентні переваги.

Yakubchuk O.S.

DIFFERENTIATION CROSS-BORDER STRATEGIES OF MNC

The article carries out the attempt to examine expansion strategies of MNCs in their striving for entering foreign markets. The author reviews the multiplicity of approaches to the new trends in globalization process and the provision of competitive forces in global industries. Comprehensive assessment of P.Ghemawat AAA-concept was conducted and proposed the improvements.

Key words: aggregation, adaptation, arbitrage, affiliation, global industry, globalization, strategy, MNC, competitive advantages.

Якубчик О.С.

СТРАТЕГИИ КРОСС-ГРАНИЧНЫХ РАЗЛИЧИЙ ТНК

В статье исследовано стратегии экспансии транснациональных корпораций при выходе на внешние рынки. Проанализировано позиции исследователей относительно тенденций глобализационных процессов и положения конкурентных сил в глобальных отраслях. Проведена комплексная оценка ААА концепции П.Гемавата и предложено усовершенствование данной модели.

Ключевые слова: агрегация, адаптация, арбитраж, аффилиация, глобальная отрасль, глобализация, стратегия, ТНК, конкурентные преимущества.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В зв'язку з активізацією міжнародної діяльності ТНК країн, що розвиваються виникає необхідність дослідження їх діяльності в контексті стратегічного управління. Для сучасного етапу розвитку світового господарства характерним є нарощення активності транснаціональних корпорацій, які обумовлюють збільшення масштабів глобалізації та активізацію інтеграційних процесів. Специфіка сучасних рис глобального світу впливає на організаційну структуру та стратегії ТНК. Ключовими детермінантами, що варіюють стратегії розвитку ТНК, є лібералізація економік країн, політика залучення інвестицій, технологічний прогрес, інноваційність технологій, розвиток інтеграційних процесів на міжкраїновому, регіональному та корпоративному рівні у формі злиттів та поглинань, стратегічних альянсів, бенчмаркінгу, аутсорсингу. За різних умов розвитку світової економіки ТНК виступали основною регулюючою силою виробництва, ключовим складником економіки більшості країн.

Безумовно необхідним є поглиблення досліджень стратегій експансії ТНК на ринки зарубіжних країн, основ їх конкурентних переваг та тенденцій розвитку провідних глобальних галузей. Зазначені вище аргументи зумовили вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблем. Сучасні тенденції становлення та розвитку ТНК країн, що розвиваються та зокрема країн БРІКС відображені в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців таких як: А.Архангельська, Р.Батра, О.Брагіна, П.Вільямсон, А.Голікова, В.Давидов, М.Жариков, І.Калабеков, Т.Кана, А.Куерво-Казура, Л.Лаврова, К.Майер, Дж.Метьюс, Є.Островська, К.Палепу, Н.Паргаркар, Р.Рамамурті, А.Ругман, А.Філіпенко, А.Чаттопадхяй, Л.Ядонг.

Ціль статті. Є комплексне теоретико-методологічне та практичне дослідження базису формування конкурентних переваг компаній, обґрунтування стратегій крос-кордонних відмінностей ТНК країн БРІКС за умов глобалізації галузей та ринків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

На даний час існує безліч поглядів на глобалізацію. Глобалізацію можна трактувати як процес постійно зростаючої взаємопроникненості між країнами, що проявляється у збільшенні транскордонних потоків об'єктів трьох типів: товари та послуги, капітал, інновації. Т. Фрідман та його прихильники говорять, що світ є плоским. Вони зазначають, що десять факторів, більша частина яких забезпечує можливість контактів та співробітництва на відстані, роблять земну кулю «пласкою», а разом з тим, «вирівнюють» місце для глобальної конкуренції. За словами науковця, «глобалізація – це невблаганна інтеграція ринків, національних держав та технологій до рівня, що раніше не існував, дозволяючи суб'єктам економічних відносин, корпораціям та державам формувати зв'язки навколо світу скоріше та дешевше, ніж раніше» [1, с.24]

П. Гемават притримується протилежної позиції та зазначає, що на даний час домінує доба напівглобалізації. В дійсності світ зовсім не так пронизаний зв'язками, як про це говориться. Незважаючи на всі докази про новий світ, який охоплений сіткою, де інформація, ідеї, гроші та люди можуть переміщуватись по всій планеті швидше, ніж раніше, лише мала частка того, що всі називаються глобалізацією, існує в реальності. Іншими словами, плоскість світу є риторичним питанням, але емпіричні дослідження та статистичні аналізи показують, що культурні, політичні та географічні бар'єри між країнами, все ще вимагають уваги і чинять серйозний вплив на глобальні стратегії.

Напівглобалізація включає в себе інтегровану взаємодію локалізованих зв'язків та крос-кордонне співробітництво – від бар'єрів до шляхів співпраці між країнами – замість того, щоб зосереджуватись на одному чи іншому.

П. Гемават стверджує, що дві схожі країни на 42% інтенсивніше здійснюватимуть торговельні операції між собою, якщо вони говорять однією мовою; на 47% - якщо входять до одного торговельного блоку; на 114% - якщо мають спільну валюту; на 188% - якщо у них спільне колоніальне минуле. Він також виокремлює дві основні рушійні сили глобалізації: технології та політику країни. [2, с.14-19] Узагальнюючи вищезазначене, глобалізацію можна визначити як суперечливий і нерівномірний процес економічної, соціальної, політичної інтеграції, що характеризується конвергенцією країн та експансією транснаціональних корпорацій. Здатність ТНК протистояти нестабільним та мінливим процесам розвитку глобальних ринків і являється джерелом їх конкурентних переваг.

Таким чином, дослідження сучасних стратегій крос-кордонних відмінностей є вкрай важливим елементом стратегічного менеджменту як в транснаціональних корпораціях, так і в компаніях, що функціонують виключно на національних ринках. Стратегії ТНК також підвладні еволюційним процесам, набувають якісно нових форм та рис. Стратегії компаній, що прагнуть вийти на зовнішній ринок базуються на ряді управлінських інструментів, планів та методів і носять переважно концептуальний характер.

Основна ідея глобальної стратегії повинна полягати в нівелюванні відмінностей, що виникають, як на межі географічних кордонів країн, так і на будь-якій іншій. П. Гемават, професор Школи бізнесу IESE, одним із перших відзначив важливість комплексної оцінки глобальних стратегій ТНК та узагальнив свої ідеї щодо їх створення в трьох всеосяжних концепціях (AAA concept), що допомагають компанії отримати переваги досягнувши рівня глобальної: адаптація, агрегація та арбітраж.

Модель 3А представлена трьома відокремленими стратегіями: стратегія адаптації направлена на збільшення доходів та частки ринку шляхом комбінації елементів бізнес-моделі з урахуванням місцевих вимог та преференцій. Стратегія агрегації зосереджена переважно на економії масштабів виробництва та економії на розширенні сфер діяльності завдяки стандартизації основної частини ціннісної пропозиції та сполученню процесів виробництва і розробки з метою досягнення ефективності як на глобальному, так і на регіональному рівнях.

Стратегія арбітражу передбачає використання економічних чи інших відмінностей між національними чи регіональними ринками через розміщення складових частин ланцюга цінності у різних місцях. Проведемо більш детальний аналіз кожної з них.

Враховуючи напівглобальність світу, глобальні компанії можуть не бути повністю локалізованими чи стандартизованими. Вони можуть адаптуватися до відмінностей країн шляхом вибору наступних видів діяльності: варіація, фокусування, екстерналізація, розробка, інновації.

Суть стратегії агрегації полягає в тому, щоб використовувати схожі риси між регіонами чи країнами, а не адаптуватись до відмінностей, не досягаючи повної стандартизації, яка б зруйнувала б одночасно підхід до адаптації, тобто застосування економії масштабу чи економії на розширенні сфер діяльності без компромісу для місцевої чутливості. Відмінності між країнами можуть бути зменшені шляхом створення кластерів до яких входять країни зі схожими характеристиками. Зазвичай, країни групуються в кластери за географічною ознакою. Для забезпечення успіху даної стратегії, механізм крос-кордонного співробітництва має бути закладеним на середньому рівні менеджменту. Агрегація може бути культурною, адміністративною, географічною, економічною (складові частини CAGE аналізу).

Третьою стратегією створення глобальних переваг є стратегія арбітражу, іншими словами, стратегія використання відмінностей. Оцінюючи відмінності між країнами як потенційні можливості, а не обмеження, компанія може перетворити їх лише собі на користь. Продавати чи виробляти товари в одній країні, де вони є занадто дешевими і продавати їх в інших, де попит на них є високим – суть арбітражної стратегії. Є кілька можливих основ арбітражу – культурна, адміністративна, географічна, економічна. Навіть якщо компанія зосередиться на якійсь одній із них, вона матиме декілька варіантів арбітражної стратегії. Рішення щодо застосування арбітражних стратегій не можуть бути відокремленими від загальної стратегії компанії.

Прагнучи закріпити свої позиції на зовнішніх ринках, провідні ТНК країн БРІКС до певного часу використовують конкурентні стратегії лідерства по валовим витратам та стратегії диференціації. Конкурентні переваги за рівнем витрат вони мають завдяки низькій вартості факторів виробництва, проте стратегія диференціації притаманна лише тим із них, які мають базис для НДДКР. Тому, ми вважаємо за доцільне удосконалити модель ААА додавши ще одну стратегію – стратегію аффіліації (Affiliation strategy) та отримуємо в кінцевому результаті 4А's model.

Визначальними параметрами, за якими, на нашу думку, можна охарактеризувати стратегію аффіліації є:

- угоди злиття та поглинання шляхом придбання пакетів акцій у статутному капіталі;
- інвестиції у купівлю родовищ ресурсів за межами країни базування ТНК;
- створення стратегічних альянсів та груп;
- відкриття власних підрозділів на зовнішніх ринках;
- інвестиції у нові проекти, націлені на інноваційну складову діяльності ТНК та розвиток НДДКР;
- отримання доступу до додаткових ресурсів та навичок, які можуть бути інтегровані для створення нового джерела конкурентних переваг.

Перевагами для ТНК від застосування даної стратегії є: проникнення та укріплення позиції ТНК на ринку; збільшення ринкової частки; оптимізація витрат та зростання прибутку. Крім того, існують і певні недоліки: культурні розбіжності, непристосованість до локального бізнес-середовища, розбіжності в управлінських системах; неможливість повністю інтегрувати компанію в свою організаційну структуру.

Обираючи дану стратегію, ТНК, як правило, керуються наступними мотивами:

1. Доступ до ресурсів і підвищення ефективності їх використання: ефективне поєднання власних ресурсів з ресурсами партнера дозволяє досягнути синергетичного ефекту, підвищуючи ефективність діяльності компанії та отримання нових конкурентних переваг. Використовуючи ресурси місцевих компаній, з якими ТНК створюють спільні підприємства, вони можуть проникати на нові ринки за менших витрат. В окремих випадках створення стратегічних альянсів це єдиний шлях проникнення на ринки, якщо в країні встановлені законодавчі обмеження. Об'єднання ресурсів за умов альянсу може бути зв'язуюче (взаємне доповнення ресурсів) або масштабне (джерело підвищення ефективності – економія масштабу з метою усунення дублювання функцій на будь-якому етапі створення цінності).
2. Пошук нових знань та компетенцій: це передбачає використання в першу чергу таких активів як технології, бренд, бізнес-моделі та інноваційні навички, що дозволяє ТНК ставати ще більш глобальними.
3. Посилення репутації: стратегія приєднання дозволяє ТНК закріпити свою репутацію серед споживачів, стейкхолдерів, організацій на новому ринку залучившись підтримкою ТНК, що діє на даному ринку.
4. Збільшення частки ринку: злиття компаній проводиться з метою створення олігопольної чи монопольної ситуації на ринку. Крім того, об'єднані компанії можуть створювати перепони для виходу нових гравців на ринок.
5. Зниження ризиків: об'єднання компаній дозволяє розподіляти елементи виробничого процесу між декількома ТНК, цим самим мінімізуючи ризики. Крім того стратегія приєднання дозволяє ТНК знижати ризик конкурентної боротьби завдяки групуванню ТНК.
6. Ліквідація конкурентів: мотивом до застосування даної стратегії може бути прагнення ліквідації конкурентів, шляхом перетворення їх у партнерів.

Отже, стратегія аффіліації, як одна із основних стратегій подолання крос-кордонних відмінностей, застосовується переважно провідними ТНК виробничої та ресурсно-добувної галузі. Довгостроковим динамічним фактором, який позитивно впливає на ефективність виробництва у разі використання компаніями стратегій аффіліації є те, що завдяки цьому вони виступають генераторами зростання виробництва та зайнятості і відповідно підвищення доходів у тих компаній, які інтегровані разом з учасниками злиттів та поглинань в глобальні ланцюжки створення доданої вартості та глобальні мережі НДДКР. З іншого боку, злиття та поглинання можуть підсилити ризики

конкуренції на ринках приймаючих країн і погіршити умови діяльності компаній, які діють у тих же сферах, що й учасники трансграничних злиттів, поглинань і стратегічних альянсів.

З огляду на відмінності між елементами моделі 4A's, компанія має здійснювати вибір яку саме обрати або як вдало поєднати декілька з них. Підсумуємо ключові моменти розглянутих вище стратегій та розподілимо досліджувані нами ТНК країн БРІКС по кожній із них: (Табл.1).

Таблиця 1.

Характерні ознаки «Моделі 4А»

	Адаптація (Adaptation)	Агрегація (Aggregation)	Арбітраж (Arbitrage)	Аффіліація (Affiliation)
<i>Стратегічні цілі</i>	Пристосування до відмінностей	Подолання відмінностей	Використання відмінностей	Синергія відмінностей
<i>Особливості стратегії</i>	Збільшення частки ринку та прибутку шляхом максимізації локальної присутності ТНК	Забезпечення економії масштабу через регіональну чи глобальну діяльність	Перегрупкування елементів виробничого ланцюжку в географічних межах	Поєднання компетенцій ТНК з метою отримання конкурентних переваг
<i>Організаційна структура ТНК</i>	Функціональна	Організаційна структура з виділенням стратегічних господарських підрозділів	Вертикальна	Організаційна структура з виділенням стратегічних господарських підрозділів
<i>Ціннісна пропозиція</i>	Конфігурація елементів бізнес-моделі за незмінної ціннісної пропозиції	Стандартизація ціннісної пропозиції	Перегрупкування елементів ціннісної пропозиції	
<i>Варіаційні складові стратегій</i>	Варіація; фокусування; екстернаціоналізація розробка; інновації	Економія масштабу; економія на розширенні видів діяльності	Підвищення продуктивності; зниження витрат; усунення ризиків	Кооперація; інтеграція; диверсифікація; концентрація
<i>Вибір зовнішніх ринків</i>	Лімітування культурних, адміністративних, географічних та економічних відмінностей шляхом зосередження уваги на тих країнах, що найбільш приближена до країни базування материнської ТНК		Країни, що суттєво відрізняються (для використання елементів відмінностей)	Будь-які стратегічно привабливі країни
<i>ТНК країн БРІКС</i>	Fiat do Brazil S.A. GM do Brazil Chana Норильський никель NMDC Jindal Steel&Power National Aluminium Anglogold Ashanti Ltd Gold Fields Ltd Harmony Gold Mining Co ltd Impala Platinum Holdings Ltd	Agrale Troller АВТОВАЗ Група ГАЗ Група «КАМАЗ» Hyundai Motors India Ltd Hindustan Motors Dongfeng Motor Group China Shtuhua China Steel	TAC Motors Lobini Mahindra&Mahindra Beijing Auto China Minmetals Votorantim/Fibra TATA Steel Baoshan Iron Steel Sinosteel Maanshan Iron&Steel	Marcopolo S.A. TATA Motors Maruti Suzuki India China FAW Group SAIC Motors Petrobras CVRD Gerdau Hindalco Industries РУСАЛ Северсталь Steel Authority of India Aluminium Corp of China China Coal Energy

Джерело: власні дослідження

Акцентування уваги на глобалізації виробництва дозволяє не тільки розширити межі можливих стратегій, але і компромісів. Вертикальні мультинаціональні

компанії, що використовують відмінності між країнами, мають відмінні організаційні та операційні характеристики від горизонтальних мультинаціональних компаній, які застосовують одні і ті ж стратегічні важелі на різних ринках. Розглядаючи відмінності між стратегіями адаптації, агрегації та арбітражу, потрібно зазначити, що застосування компанією однієї з них залежить від її організаційного типу. Якщо компанія обрала стратегію адаптації, основним завданням є досягнення прихильності споживачів шляхом мінімізації культурних відмінностей між країнами. Якщо увага зосереджена на стратегії агрегації, доцільно створювати міжкордонні зв'язки – глобальні бізнес одиниці, виробничі підрозділи, регіональні структури, глобальні рахунки. Найбільш схильними до застосування стратегії арбітражу є компанії з вертикальним типом організаційної структури, які самостійно розподіляють потік товарів чи виробничих функцій всередині компанії. Стратегія аффіліації передбачає створення стратегічних альянсів та бізнес-одиниць і наявність організаційної структури з виділенням стратегічних господарських підрозділів.

Яскравим прикладом слідування стратегії аффіліації є індійська металургійна компанія Hindalco Industries. Становлення компанії як лідера Азійського регіону у виробництві алюмінію, відбувалося шляхом збільшення кількості власних підрозділів, а згодом через злиття та поглинання. Hindalco Industries у 2001 р. придбала металургійний комплекс Alcan's INDAL в Індії, у 2003 р. два родовища міді в Австралії та канадську компанію Novelis у 2007 р. Дані угоди злиття та поглинання вивели ТНК на 5 місце у рейтингу найбільших світових металургійних компаній. Як бачимо, основна стратегія даної ТНК передбачає інвестиції у купівлю родовищ ресурсів за межами країни базування ТНК.

Бразильські ТНК також дотримуються даної стратегії з метою витіснення іноземних конкурентів з національного ринку (Petrobras, CVRD, Gerdau). Стратегія аффіліації дає змогу акумулювати такі важливі активи як бренд, технології, контрактори, канали збуту, ринковий досвід, персонал. Так, завдяки угоді злиття та поглинання бразильська CVRD придбала не просто компанію Inco, а широкий спектр розроблених товарів, ринків збуту, персонал та глобальний досвід у виробництві нікелю.

Gerdau – бразильська ТНК, одна із провідних у виробництві сталі в американському регіоні. Стратегія Gerdau полягає у пошуку нових можливостей для бізнесу забезпечуючи сталий розвиток по трьом основним напрямкам: розширення гірничодобувної діяльності шляхом відкриття власних підрозділів на зовнішніх ринках, створення стратегічних альянсів в Бразилії та інвестиції у нові проекти в Індії, фокусування на інноваційній складовій діяльності ТНК та розвиток НДДКР.

Китайська ТНК China Minmetals Corporation, виробник та дистриб'ютор основних металургійних товарів, у своїй діяльності керується стратегією арбітражу та агрегації. Застосування даних стратегій свідчить про високий рівень урядового впливу та контролю у забезпеченні доступу до родовищ та диверсифікації інвестицій. Компанія являється основним зарубіжним дистриб'ютором Китаю та має розгалужену глобальну мережу.

Російська ТНК «РУСАЛ» проводить активну конгломерацію бізнесу шляхом злиття та поглинання. Крім основного бізнесу, діяльність ТНК поширюється на сільське господарство, будівництво та інші напрями. Придбавши 25% акцій австрійської будівельної компанії Strabag, РУСАЛ став провідним її акціонером. Крім РУСАЛ, російські ТНК металургійної галузі активно розширюють свою діяльність у сфері золотодобування, диверсифікації свого бізнесу шляхом створення стратегічних альянсів. Наприклад, компанія Erion Holdings, що підконтрольна «Северстали», придбала 23% акцій канадської компанії Nautilus Minerals, яка спеціалізується на

видобутку кольорових металів (золото, мідь) з морського дна. В подальшому «Северсталь» придбала через підконтрольну компанію Centoferve 80% акцій ірландської компанії Celtic Resources. Якщо в цій ситуації конгломерація бізнесу через злиття та поглинання ірландської компанії – закономірне рішення, то придбання «Северсталью» частки акціонерного капіталу в провідній європейській туристичній компанії TUI AG можна розглядати як стратегічні інвестиції в розширення сфер впливу.

Висновки. В глобальних галузях компанія повинна вести конкуренцію на основі координації в масштабах світового ринку, в іншому випадку вона залишиться в стратегічно не вигідному положенні. Застосовуючи політику експансії, ТНК обирають ті стратегії, які найкращим чином поєднуються з їхнім економічним потенціалом.

Модель 4А не передбачає застосування тільки однієї стратегії. Зазвичай компанія тяжіє до поєднання двох із них, наприклад адаптації та агрегації чи арбітражу та аффіліації, рідше трьох. ТНК країн БРІКС знаходяться зараз у такому становищі, що обрати будь-яку одну стратегію для них не є поширеною практикою. Оскільки вони перебувають під тиском конкуренції як на внутрішньому ринку через відкритість для конкурентів, так і на зовнішніх, поширюючи свою діяльність на глобальних ринках.

Список використаних джерел:

- 1.Friedman T. The world is flat: A Brief history of the twenty-first Century / T.Friedman. – Farrar, Straus and Giroux, 1 st edition, 2005. – 488 p.
- 2.Ghemawat P. Redefining Global Strategy.Crossing borders in a world where differenced still matter / P. Ghemawat – Boston: Harvard Business School Press, 2007. – 257 p.
- 3.Contractor Farok J. “Punching above their weight”: The sources of competitive advantage for emerging market multinationals.” / F.Contractor // International Journal of Emerging Markets. – 2013. – Vol. 8.No. 4. – pp. 304-328
- 4.Khanna T., Palepu K.G. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. / T.Khanna, K.G.Palepu // Harvard Business Review Press. – April 2010. – P. 272
- 5.Goldstein A. Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy. / A.Goldstein // Palgrave Macmillan. – 2009. – P.205
- 6.Ramamurti R., Cuervo-Cazurra A. Understanding Multinationals from Emerging Markets. / R.Ramamurti // Cambridge Free Press. – 2014. – P.300