

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Е. В. Сапир

**Глобальные стратегии ТНК
и формирование
международного производства**

Учебное пособие

*Рекомендовано
учебно-методическим советом университета
для студентов, обучающихся по специальности
080102 Мировая экономика*

Ярославль 2008

УДК 339.9(075.8)
ББК У529я73+ У58я73
С19

Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2008 года

Рецензенты:

Пефтиев В.И., доктор экономических наук,
профессор ЯГПУ им. К.Д. Ушинского;
Горгола Е.В., доктор экономических наук,
профессор Военной финансово-экономической академии;
кафедра экономических теорий и военной экономики
Военной финансово-экономической академии

С 19 Сапир, Е.В. Глобальные стратегии ТНК и формирование ме-
ждународного производства: учебное пособие / Е.В. Сапир;
Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 132 с.
ISBN 978-5-8397- 0640 – 8

В работе систематизируется учебный материал по проблемам транснациональных корпораций и их стратегий в условиях формирующегося международного производства. Изложены основные теоретические подходы к анализу ТНК, рассмотрены сущность, структура, современные особенности, представлены классификации ТНК, дана методика расчета основных индексов транснационализации. Развитие стратегий транснациональных корпораций раскрывается в контексте поэтапного формирования мирового интегрированного производства. Раскрыты перспективы развития ТНК в мире и в России.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 080102 Мировая экономика (дисциплины «Мировая экономика», «Международные экономические отношения», блок СД), очной формы обучения.

Рис. 28. Табл. 14. Библиогр.: 74 назв.

УДК 339.9(075.8)
ББК У529я73+ У58я73

ISBN 978-5-8397- 0640 – 8

© Ярославский государственный
университет, 2008

Введение

Международные корпорации являются важнейшим элементом развития мировой экономики, международной торговли и международных экономических отношений. Их бурное развитие в последние десятилетия отражает обострение международной конкуренции, углубление международного разделения труда. Международные корпорации предстают как непосредственные участники всего спектра мирохозяйственных связей, как «локомотивы» мировой экономики. ТНК, с одной стороны, являются продуктом быстро развивающихся международных экономических отношений, а с другой стороны, сами представляют мощный механизм воздействия на них. Активно воздействуя на международные экономические отношения, международные транснациональные корпорации формируют основные отношения, видоизменяют сложившиеся их формы. Современные ТНК в дополнение к существующему международному обмену товарами и услугами создали международное производство, соответствующую ему международную сферу услуг и международную финансовую сферу, способствовав превращению в основном локальных (межстрановых, региональных) международных экономических отношений в глобальные. ТНК превратили мировую экономику в международное производство, обеспечили развитие НТП во всех его направлениях: технического уровня и качества продукции, эффективности производства, совершенствования форм менеджмента, управления предприятиями. Они действуют через свои дочерние предприятия и филиалы в десятках стран мира по единой научно-производственной и финансовой стратегии, формируемой в их «мозговых трестах», обладают громадным научно-производственным и рыночным потенциалом, обеспечивающим высокий ди-

нализм развития. Значение ТНК в развитии глобальной мировой экономики системно возрастает на протяжении последних 50 лет.

В начале XX века 95 процентов трудоспособного населения развитых стран было занято физическим трудом. Но "средневзвешенный" показатель такого рода для XXI века, по прогнозам специалистов, составит лишь 10 процентов. Девять из десяти работников будут трудиться за компьютерами. Столь грандиозных по масштабам и стремительных переворотов мировая экономика не знала. Поэтому на базе информационно-технологической интеграции мира, по сути, начинает складываться новая формация, идущая на смену классическому капитализму. Этот процесс сегодня и принято называть глобализацией. Споры вокруг нее отражают различные тенденции развития коммуникационного мира, несущие в себе и позитивные, и негативные начала. Перед человечеством стоит задача использовать глобализацию во благо, не допустив раскола мира на богатеющие и беднеющие страны.

В связи с углублением интернационализации производства, на российских просторах появились свои ТНК. Компании, которые имеют возможности развития и активно выходят на международный рынок, занимаются преимущественно добычей и переработкой энергетических ресурсов. Существует мнение, что они лишь растрачивают национальное богатство. Но в то же время молодые российские ТНК являются крупнейшими налогоплательщиками, дают тысячи рабочих мест, финансируют огромное количество социальных программ, а самое главное, ведут за собой Россию к перспективным мировым горизонтам. Россия остро нуждается в том, чтобы условия глобализации не отбросили ее на обочину мирового прогресса, в ресурсную базу "золотого миллиарда". На этом фоне и возникает существенный вопрос: а сформулированы ли национальные интересы России применительно к процессу глобализации? Каковы должны быть современные, передовые стратегии крупных отечественных компаний, способные обеспечить глубокую интеграцию страны в глобальную экономику? Этот вопрос особенно актуален сейчас, поскольку реалии крупного российского бизнеса заметно опережают как разработку теоретических представлений о его задачах и перспективах, так и качество принимаемых на разных уровнях управленческих решений, не всегда идущих во благо для

будущего России. Поэтому будущему специалисту по внешнеэкономической деятельности исключительно важно правильно понимать сущность ТНК, движущие силы и факторы их развития, уметь определять их роль и место в мировом хозяйстве, обозначить причины их формирования, преимущества и негативные последствия, знать основные современные стратегии ТНК в системе международного производства.

Глава 1. Транснациональные корпорации и расширение международного производства

1.1. Роль и место ТНК в мировой экономике

Одной из наиболее значимых тенденций развития мировой экономики является нарастание процессов транснационализации, углубление взаимодействия воспроизводственных структур разных стран на различных уровнях и в различных формах, чему особенно активно способствует деятельность транснациональных компаний. Транснационализация рассматривается как процесс расширения международной деятельности промышленных фирм, банков, компаний сферы услуг и их выхода за национальные границы отдельных стран, ведущий к перерастанию национальных компаний в транснациональные. Для транснационализации характерно переплетение капиталов за счет поглощения фирм других стран, создание совместных компаний, привлечение финансовых средств иностранных банков, установление прочных долговременных связей за рубежом промышленных компаний и банков одной и той же страны. Превращение транснациональных корпораций (ТНК) в ведущих игроков глобализирующейся мировой экономики привело к становлению и беспрецедентному росту масштабов международного производства.

Транснациональные корпорации становятся ядром новой сферы мировой постиндустриальной экономики, в которую непрерывно интегрируются многочисленные предприятия мелкого и среднего бизнеса, товаропроводящие и информационные сети, составляющие периферию мирохозяйственного транскорпоративного ядра с общей численностью работников свыше 150 млн. человек.

Глобальные ТНК формируют финансовый центр экономики, который глобально воздействует на функционирование и развитие мирового производства продуктов, услуг, знаний, информации, интеллектуального капитала, глобального рынка рабочей

силы. Новую экономику конца XX и начала XXI века приводит в движение конкурентная борьба между глобальными ТНК и всё новые методы борьбы за создание новых конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества мировых ТНК, их способность противостоять финансово-экономическим потрясениям и лидировать в глобальной экономике обусловлены уникальными корпоративными стратегиями, динамичными оргструктурами, в которых доминируют самообучающиеся и обучающие системы стратегического управления, инновационные структуры, крупные научно-исследовательские центры, подразделения по повышению квалификации и подготовке кадров.

В настоящее время ТНК определяют и направляют мировое производство природного сырья, конструкционных материалов, топлива и электроэнергии, современной техники, технологических знаний, информации и глобальных информационных сетей, средств планетарного транспорта и вооружений. ТНК лидируют в подготовке современных специалистов и управляющих, выдвигают лидеров нового типа, которые в свою очередь придают гибкость, динамичность и антикризисную устойчивость самим ТНК. На ТНК приходится примерно половина мирового промышленного производства и 63% международной торговли. ТНК контролируют до 80% патентов и лицензий на новую технику, технологии и «ноу-хау». Под контролем ТНК находится 90% мирового рынка пшеницы, кофе, кукурузы, лесоматериалов, табака, джута и железной руды, 85% рынка меди и бокситов, 80% рынка чая и олова, 75% сырой нефти, натурального каучука и бананов. Половина экспортных операций США осуществляется американскими и иностранными ТНК, в Великобритании этот показатель составляет 80%, в Сингапуре – 90%.

Согласно последним оценкам Конференции по торговле и развитию ООН (ЮНКТАД), в мире сегодня насчитывается более 78 тыс. ТНК, которые имеют около 780 тыс. филиалов за рубежом (см. табл. 1). Их воздействие на экономику может быть оценено разными способами. В 2007 году в зарубежных филиалах ТНК было задействовано около 54 млн. работников; объем их продаж, составлявший свыше 20 трлн. долл., более чем вдвое превышал объем мирового экспорта, тогда как в 2000 году эти

два показателя были примерно одинаковыми; за этот же период суммарный объем вывезенных прямых иностранных инвестиций (ПИИ) вырос с 1,7 трлн. долл. до 6,6 трлн. долл. На зарубежные филиалы ТНК в настоящее время приходится одна десятая часть всего мирового ВВП и одна треть мирового экспорта. Более того, если учесть общемировые стоимостные объемы деятельности ТНК, не связанные с изменениями имущественных отношений (например, международные субподряды, лицензирование, подрядное промышленное производство, франчайзинг, менеджмент-контракты и др.), то доли ТНК в этих глобальных агрегированных показателях будут еще выше.

Таблица 1

**Транснациональные корпорации
и зарубежные филиалы ТНК
(общее количество, даны
е 2007 г.)¹**

Страна/регион	ТНК (по странам происхождения)	Филиалы (по странам размещения)
<i>Развитые страны</i>	58 239	259 942
<i>Европейский Союз</i>	43 824	211 806
<i>США</i>	2 418	24 607
<i>Япония</i>	4 563	4 500
<i>Развивающиеся страны</i>	18 521	408 967
<i>Китай</i>	3 429	280 000
<i>Корея</i>	7 460	13 311
<i>Страны СНГ</i>	1 114	10 782
<i>Всего в мире</i>	78 411	777 647

¹ См.: World Investment Report – 2007 (WIR-07). N.Y.; Geneva: United Nations, 2007. P. 217-218.

Эту картину во многом определяют крупнейшие ТНК мира. В 2007 году только на сто крупнейших ТНК (а это лишь 0,14% от их общего количества в мире), среди которых лидерами были корпорация "Дженерал электрик", группа "Водафон" и корпорация "Дженерал моторс", пришлось 16% всех зарубежных продаж ТНК, 12% всех зарубежных активов ТНК, 12% всей зарубежной занятости ТНК, 30% всех накопленных внешних инвестиций. Главным образом в результате крупных слияний и (Mergers and Acquisitions – M&A), поглощений в начале нынешнего столетия объемы зарубежных активов 100 крупнейших ТНК увеличились на 20%, число занятых в их зарубежных филиалах выросло на 19%, а объем их продаж – на 15%. Изменилась и отраслевая структура этого списка, приведя к увеличению в нем числа телекоммуникационных, фармацевтических и медийных компаний, хотя лидерами по-прежнему остаются энергетические и автомобильные корпорации (см. табл. 2).

Таблица 2

**Крупнейшие мировые ТНК по величине зарубежных активов
(млрд. долл., данные 2005 г.)²**

Корпорация	Страна	Отрасль	Зарубежные активы
General Electric	США	Электроника	412,7
Vodafone	Великобритания	Телекоммуникации	196,4
General Motors	США	Автомобильная	175,3
British Petroleum	Великобритания	Нефтяная	161,2
Royal Dutch/Shell	УК/Нидерланды	Нефтяная	151,3
ExxonMobil	США	Нефтяная	143,9
Toyota Motor	Япония	Автомобильная	131,7
Ford Motor	США	Автомобильная	119,1
Total	Франция	Нефтяная	108,1
Electricite France	Франция	Энергетика	91,5

² См.: World Investment Report – 2007 (WIR-07). P. 229.

Данные по крупнейшим ТНК Центральной и Восточной Европы подтверждают, что российские корпорации являются более крупными и более глобализированными по сравнению с другими ТНК из этого региона (см. табл. 3). Компании «Газпром», «Лукойл», «Норильский Никель» и другие, обладая зарубежными активами на сумму более 20 млрд. долл., вполне могут соперничать с крупнейшими ТНК из развивающихся и даже развитых стран. Стремление России включиться в мировую экономику всё более активно реализуется в деятельности крупнейших отечественных компаний. Этому способствует целый ряд факторов внутреннего и внешнего характера, в том числе:

- политическая стабильность,
- совершенствование рыночных механизмов управления экономикой,
- проведение активной внешнеэкономической политики,
- стимулирование инновационного развития,
- вступление России в ключевые международные экономические и финансовые организации, присоединение к международным конвенциям.

В 2007 г. в ежегодный рейтинг крупнейших корпораций планеты по величине рыночной капитализации *FT Global 500*, составляемый лондонской «Financial Times», вошло сразу семь российских ТНК:

- «Газпром» – 6 место (245,911.4 млн. долл.)
- «Лукойл» – 95 место (73,488.6 млн. долл.)
- «Сбербанк» – 103 место (70,479.9 млн. долл.)
- «РАО ЕЭС» – 131 место (58,101.5 млн. долл.)
- «Сургутнефтегаз» – 152 место (51,324.8 млн. долл.)
- «Норильский Никель» – 239 место (35,361.4 млн. долл.)
- «МТС» – 475 место (19,614.3 млн. долл.).

Расширение системы международного производства приводится в движение определенным сочетанием факторов, которые по-разному действуют в различных отраслях и в разных странах. Основными локомотивами выступают три силы. *Первая сила* – это либерализация политики: открытие национальных рынков и введение свободного режима для всех видов прямых иностранных инвестиций и форм организации бизнеса без участия в капитале. В 2005 году в 71 стране было внесено 208 изменений в за-

коны о прямых иностранных инвестициях. Более 90% из них были нацелены на обеспечение более благоприятного инвестиционного климата для ввоза прямых иностранных инвестиций. Кроме того, в прошлом году как минимум 97 стран заключили 158 двусторонних инвестиционных договоров, в результате чего общее число таких договоров к концу 2007 года превысило 2000. Помимо этого, было заключено 67 новых договоров, касающихся двойного налогообложения.

Таблица 3

**Крупнейшие ТНК из Юго-Восточной Европы и СНГ
по величине зарубежных активов
(млн. долл., данные 2005 г.)³**

Корпорация	Страна	Отрасль	Активы
Газпром	Россия	Нефтегазовая	н.д.
Лукойл	Россия	Нефтегазовая	7 792
Нор.Никель	Россия	Добывающая	1 413
Новошип	Россия	Транспорт	1 296
Плива	Хорватия	Фармацевтическая	1 032
Русал	Россия	Металлургия	743
ОМЗ	Россия	Автомобильная	347
Энергопроект	Сербия	Строительство	216
Северсталь	Россия	Металлургия	174
Мечел	Россия	Металлургия	120

В роли *второй силы* выступает быстрый технологический прогресс с его растущими издержками и рисками, который вынуждает фирмы активизировать свою деятельность на мировых рынках и распределять эти издержки и риски. Вместе с тем, сокращение транспортных и коммуникационных издержек ("отмирание" расстояний) делает экономически выгодными интеграцию разбросанных по миру операций и осуществление поставок товаров и компонентов по всему мировому пространству в поисках

³ См.: World Investment Report – 2006 (WIR-06). N.Y.;Geneva: United Nations, 2006. P. 286.

способов повышения эффективности. Это способствует, в частности, расширению прямых иностранных инвестиций, ориентированных на факторы эффективности, со всеми вытекающими из этого важными последствиями для экспортной конкурентоспособности стран.

Третья сила, являющаяся следствием действия двух предыдущих, – это усиливающаяся конкуренция. Обострение конкуренции вынуждает фирмы изыскивать новые пути повышения эффективности, в том числе путем расширения географии своих операций с выходом на новые рынки на ранних этапах и путем переориентации некоторых видов производственной деятельности в целях сокращения издержек. Это приводит также к становлению новых форм организации международного производства, основанных на новых отношениях собственности и новых договорных отношениях, и к размещению новых операций в новых точках за рубежом.

1.2. Транснациональные корпорации: сущность, структура, современные особенности

Активное формирование транснациональных корпораций началось в 50-60-е гг. XX века, во время деколонизации с сопутствующими ей процессами национализации иностранного имущества в бывших колониях. Для того чтобы обойти опасность национализации, корпорации начали создавать национальные предприятия в этих странах. Такая форма развития бизнеса оказалась удачным решением целого ряда других проблем, с которыми приходилось сталкиваться крупным компаниям, в том числе в странах базирования.

Наиболее общей причиной возникновения транснациональных корпораций в литературе называется интернационализация производства и капитала на основе развития производительных сил, перерастающих национально-государственные границы. Интернационализация производства и капитала приобретает характер экспансии хозяйственных связей путем создания крупнейшими компаниями собственных отделений за границей и превращения национальных корпораций в транснациональные. Вывоз

капитала становится важнейшим фактором в формировании и развитии международных корпораций.

К числу *более конкретных причин* возникновения транснациональных корпораций следует отнести стремление к получению сверхприбыли. В свою очередь, жесткая конкуренция на мировых рынках, появление высоких технологий, глобальные вызовы постиндустриализма также способствовали гигантской концентрации производства и капитала в международном масштабе и появлению ТНК. В ходе развития ТНК возник принципиально новый феномен – международное производство, которое дает корпорациям преимущества, вытекающие из различных политических и экономических условий в стране базирования транснациональной корпорации и в принимающей стране, в которой располагаются филиалы ТНК. Дополнительная прибыль ТНК может быть получена за счет различий:

- в обеспеченности и стоимости природных ресурсов;
- в квалификации рабочей силы, уровне безработицы и оплате труда;
- антимонопольного и трудового законодательства;
- систем налогообложения;
- экологических стандартов;
- в уровне и качестве жизни и др.

Учитываются и различия в экономической ситуации отдельных стран, которые дают возможность ТНК маневрировать загрузкой производственных мощностей и приспособлять свои производственные программы к меняющимся условиям текущей конъюнктуры, к спросу на тот или иной товар на каждом конкретном рынке. Эти различия создают мощный ресурс гибкости и адаптивности оперирования ТНК на мировой арене.

К реальным преимуществам формирования ТНК, позволяющим добиваться значительной централизации капитала, можно отнести:

- возможность диверсификации деятельности для снижения риска и смягчения кризисных ударов – первоначально материнская компания может прямо или косвенно дотировать дочерние компании, выходящие на новый рынок;
- гибкую организационную структуру управления;

- консолидацию финансовой отчетности в рамках всей системы с целью выработки стратегии наименьших налогов – возможность перераспределения прибыли между компаниями, входящими в корпорацию с тем, чтобы наибольший доход получали те из них, которые пользуются налоговыми льготами и т.п.;

- совместное формирование рынка и постоянный мониторинг рыночной ситуации.

Среди исследователей нет единого понимания сущности транснациональных корпораций, как не существует и общепринятого универсального определения ТНК. В литературе по мировой экономике можно встретить различные, но близкие и даже тождественные по смыслу термины: «многонациональные фирмы» «многонациональные корпорации», «мультинациональные предприятия», которые используются как синонимы. Однако наиболее распространенным является термин «транснациональные корпорации» (ТНК), который также используется в официальных документах ООН, ОЭСР, ВТО, ЮНКТАД и других межправительственных и международных организаций.

Под транснациональной корпорацией в данной работе понимается фирма, корпорация, компания, осуществляющая основную часть своих операций за пределами страны, в которой она зарегистрирована (страны базирования), чаще всего в нескольких странах, где она имеет сеть отделений и филиалов, и контролирующая и координирующая производство и реализацию того или иного товара или услуги⁴. Основная характеристика «поведения» ТНК в мировой экономике – глобальность операций. Глубинной же сущностью этого типа компаний является трансграничная, наднациональная деятельность, которая оказывает качественное воздействие на все протекающие в странах пребывания процессы и которая создаёт, организует и координирует наднациональный воспроизводственный процесс.

Комиссией по транснациональным корпорациям ООН транснациональная корпорация определяется следующим образом. ТНК – это компания:

⁴ См.: Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 218.

- имеющая свои подразделения в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности;

- оперирующая в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один (или более) руководящий центр;

- в которой структурные единицы связаны посредством собственности или каким-либо иным образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других, и в частности делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

Современные ТНК трансформируют мировую экономику. Создав сеть своих филиалов в различных регионах земного шара и связав их в единые воспроизводственные цепочки, они сформировали новое – *межанклавное* – разделение труда внутри корпораций, дополнив тем самым традиционно существовавшие связи между странами, трансформируя, а нередко и замещая их.

Транснациональные корпорации, как правило, осуществляют инвестиции в отрасли обрабатывающей промышленности “новых индустриальных стран” и относительно развитых и развивающихся государств. Для более слабых стран политика иная – ТНК считают наиболее целесообразными капиталовложения в добывающую промышленность и стремятся главным образом наращивать товарный экспорт.

Быстрый рост прямых иностранных инвестиций, выход технологического разделения труда за пределы фирм, отраслей и национальных границ сопровождается появлением гигантских международных научно-производственных комплексов с филиалами в разных странах и на разных континентах (см. табл. 4). Транснациональные корпорации превращают мировую экономику в международное производство, обеспечивая ускорение научно-технического прогресса, рост технического уровня и качества продукции, эффективности производства, совершенствование форм менеджмента, управления предприятиями.

Основными критериальными признаками ТНК являются следующие:

- фирма реализует выпускаемую продукцию более чем в одной стране;

- ее предприятия и филиалы расположены в двух и более странах;
- собственниками и директорами компании являются резиденты различных стран;
- компания реализует единую глобальную стратегию.

Таблица 4

**Крупнейшие корпорации
по величине рыночной капитализации
(по данным рейтинга *FT Global 500*
от 30 марта 2007 г., млрд. долл.)⁵**

Место, 2007	Место, 2006	Компания	Страна	Капитализация	Отрасль
1	1	Exxon Mobil	США	429,6	Нефть и газ
2	2	General Electric	США	363,6	Электротехника
3	3	Microsoft	США	272,9	Программные продукты
4	4	Citigroup	США	252,9	Банки
5	37	AT&T	США	246,2	Телекоммуникации
6	10	Gazprom	Россия	245,9	Нефть и газ
7	9	Toyota	Япония	230,8	Автомобилестроение
8	6	Bank of America	США	228,2	Банки
9	-	I&CBank of China	Китай	224,8	Банки
10	7	RoyalDutch/Shell	Великобрит.	214,0	Нефть и газ

Дополнительными критериальными признаками ТНК являются:

- достаточно крупный размер фирмы, позволяющий использовать весь арсенал средств эффективной международной деятельности;
- интернациональная производственная структура с развитым внутрифирменным разделением труда;
- значительная доля зарубежных активов, операций и занятости в общей деятельности, транснациональный характер операций;
- верховенство центра при принятии стратегических решений и контроль всех звеньев.

⁵ <http://www.ft.com>

Анализ деятельности ТНК позволяет выделить следующие основные источники их эффективной деятельности:

- использование преимуществ владения природными ресурсами (или доступа к ним), капиталом и знаниями, особенно результатами НИОКР, перед фирмами, осуществляющими свою предпринимательскую деятельность в одной стране и удовлетворяющими потребности в заграничных ресурсах только путём экспортно-импортных сделок;

- возможность оптимального расположения своих предприятий в разных странах с учётом размеров их внутреннего рынка, типов экономического роста, цены и квалификации рабочей силы, цен и доступности остальных экономических ресурсов, развитости инфраструктуры, а также политико-правовых факторов, среди которых важнейшим является политическая стабильность;

- возможность аккумуляции капитала в рамках всей системы ТНК, включая заёмные средства в странах расположения зарубежных филиалов, и применение его в наиболее выгодных для компании обстоятельствах и местах;

- использование в своих целях финансовых ресурсов всего мира. Так, по данным Министерства торговли США, общие активы американских корпораций в середине 90-х годов оценивались в почти 2 трлн. долл. Источниками их финансирования выступают не столько головные предприятия, сколько физические и юридические лица из принимающих третьих стран. Для этого зарубежные филиалы ТНК широко используют займы коммерческих и финансовых институтов принимающей страны и третьих стран, а не только стран базирования материнской компании;

- постоянная информированность о конъюнктуре товарных и валютных и финансовых рынков в разных странах, что позволяет оперативно переводить потоки капиталов в те государства, где складываются условия для получения максимальной прибыли, и одновременно распределять финансовые ресурсы с минимальными рисками;

- рациональная организационная структура, которая находится под пристальным вниманием руководства ТНК, постоянно совершенствуется;

- опыт международного менеджмента, включая оптимальную организацию производства и сбыта, поддержание высокой

репутации фирмы. При этом необходимыми условиями реализации этих источников выступают надёжная и недорогая связь с головной компанией, с зарубежными филиалами, широкая сеть деловых контактов и т.д.

Одним из главных и неоспоримых преимуществ транснациональных корпораций является оптимальная структура организации. Зарубежные филиалы играют исключительно важную роль в обеспечении доступа к иностранным рынкам, снижении издержек производства, повышении прибыли. Все это обеспечивает финансовую устойчивость транснациональных корпораций, высокую мобильность и динамичность ТНК. Оптимальная структура ТНК должна обеспечивать бесперебойное руководство дочерней компании своими зарубежными филиалами и в то же время давать возможность менеджерам зарубежных филиалов самостоятельно принимать решения по удовлетворению спроса потребителей с учётом специфики местного рынка и в соответствии с законодательством принимающей стороны.

Головная (материнская) компания – административный центр всей системы предприятий ТНК. Это предприятие, которое контролирует активы других экономических единиц в странах, отличных от страны базирования. Такой контроль обычно осуществляется путем покупки определенной доли акций зарубежного предприятия. Свообразным порогом, который необходимо превысить для получения власти, служит пакет обычных (или с правом голоса) акций в 10 или более процентов от общей эмиссии. В функции материнской компании, как правило, входит:

- принятие решений о слиянии с другими компаниями, приобретении новых фирм и ликвидации неэффективных подразделений;
- формирование долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики филиалов и корпорации в целом;
- контроль над финансами и НИОКР,
- выбор форм и способов осуществления прямых иностранных инвестиций.

Существует три основных формы филиалов ТНК (см. рис. 1). Отнесение филиала к той или иной форме производится в зависимости от величины контрольного пакета акций,

находящегося в руках головной компании.

Дочерняя компания – входящее в систему ТНК акционерное предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет более 50% акций с правом решающего голоса и назначает руководителей данного предприятия.

Ассоциированная компания – входящее в систему ТНК акционерное предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет не менее 10%, но не более 50% акций. Головная компания не контролирует, но принимает участие в контроле над этим предприятием.

Отделение – вид зарубежного филиала, которым головная компания владеет полностью, или он является частью совместного предприятия ТНК. Отделения могут иметь форму представительства головной компании за рубежом или партнёрства, в том числе и с местными предпринимателями, и т.п.

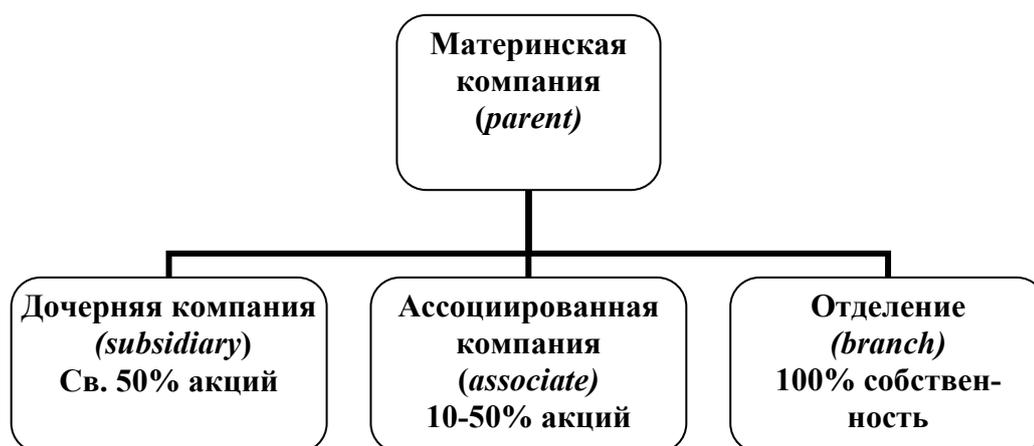


Рисунок 1. Формы зарубежных филиалов ТНК

Таким образом, филиалы ТНК могут иметь три основных формы, и различия между ними видны в сфере управления и влияния головной компании и присутствия ее представителей в руководящих органах филиалов.

Определенные финансовые вложения, затраченные на создание новых филиалов, называются инвестициями. Так или иначе ТНК оперируют финансовыми потоками по всему миру в своей сети, чтобы наладить деятельность, достичь поставленных

результатов. Другими словами, они перераспределяют капитальные ресурсы по всему миру с тем, чтобы оперировать рыночными и производственными возможностями не только в рамках страны, но и повсеместно в режиме on-line.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) (foreign direct investment, FDI) – это вложения ТНК в акции филиала, являющегося резидентом другой страны, нежели страна базирования материнской компании. ПИИ означают, что инвестор имеет значительную степень влияния в управлении принимающим филиалом. Потоки прямых иностранных инвестиций включают как потоки, направленные в филиалы материнскими компаниями (исходящие), так и полученные из филиалов (входящие). Можно выделить три компонента прямых иностранных инвестиций (см. рис. 2):

- *покупка акций* зарубежного предприятия (equity capital);
- *реинвестированная прибыль* (reinvested earnings), которая включает прямые дивиденды инвестора (пропорционально принадлежащим ему ценным бумагам) или прибыль, не принадлежащую напрямую инвестору. Такая нераспределенная прибыль реинвестируется в филиал,
- *внутрифирменные кредиты* (intra-company loans/debts), краткосрочные и долгосрочные, занимаемые и одалживаемые материнской компанией и филиалами ТНК.



Рисунок 2. Три компонента прямых иностранных инвестиций ТНК

Прямые иностранные инвестиции могут осуществляться разными способами (см. рис. 3). Эти способы различаются объемом затрат и характером экономических действий. Тремя основными способами являются:

- *Слияние и поглощение (M&A)* – при котором ТНК присоединяет компанию, ранее существовавшую независимо и не принадлежавшую ей. С данной компанией налаживаются тесные отношения, в рамках которых предприятия обмениваются опытом и взаимодействуют впредь как единая структура.

- *Строительство новых предприятий (Greenfield investment)* – заново создаются все производственные фонды, выстраивается система управления и производства. Новые предприятия во множестве случаев берут на себя выполнение одной функции либо определенной части производственной цепочки.

- *Расширение действующих производств (Brownfield investment)* – модернизация и реконструкция зданий, сооружений, материальных активов, расширение штата рабочих, увеличение объемов производства. Часто подобный способ ПИИ используется на территории страны с большим внутренним рынком сбыта либо с благоприятными для развития условиями, такими как дешевая рабочая сила, большая сырьевая база, льготные условия правительства.

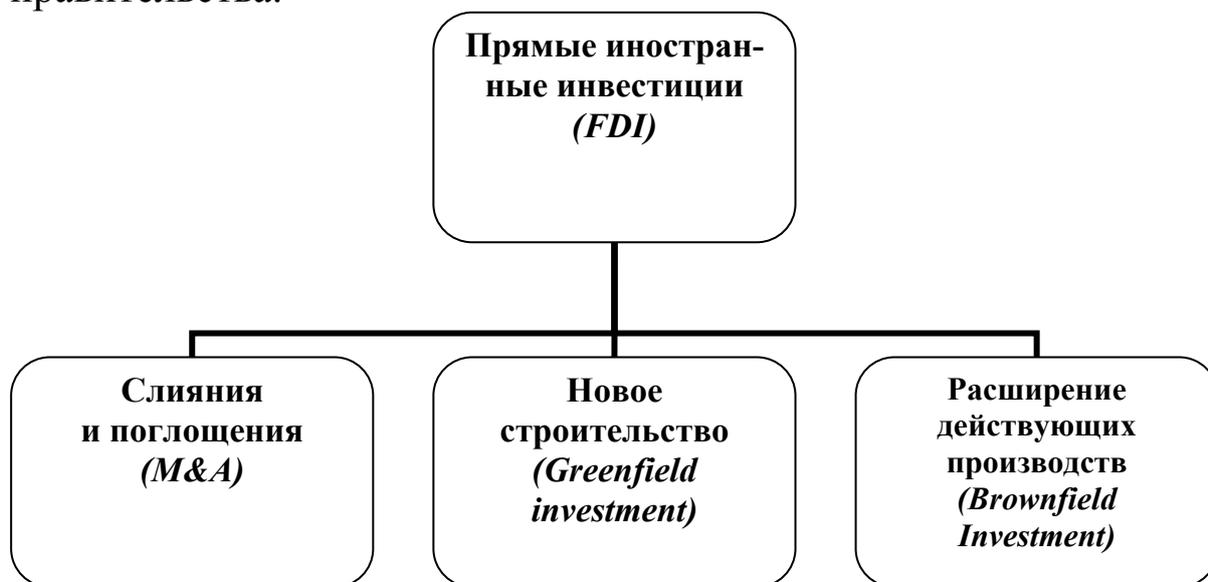


Рисунок 3. Способы осуществления прямых иностранных инвестиций ТНК

Существуют и другие формы инвестиций. Иностранные инвесторы могут получать влияние над компанией с помощью методов, отличных от покупки пакета акций. Эти неимущественные методы включают субподряды, договоры управления, франчайзинг, лицензирование, деление продукта по зонам производства. Часто фактические данные подобного участия инвестора в деятельности компании не учитываются отдельной балансовой статьей. Поэтому в материалах официальной международной статистики данные о таких инвестициях и транснациональных корпорациях не находят отражения.

Проблемы совершенствования структуры управления руководством ТНК решает в зависимости от ассортимента товаров и услуг, с которыми они выходят на мировой рынок. Корпорации, специализирующиеся на производстве однородной продукции, обычно строят структуру управления по **географическому** принципу. Классическим примером такой структуры управления является структура швейцарской корпорации "Нестле", позволяющая компании проводить единую технологическую политику по всему миру и при этом тонко учитывать специфику национального спроса в принимающих странах (см. рис. 4).

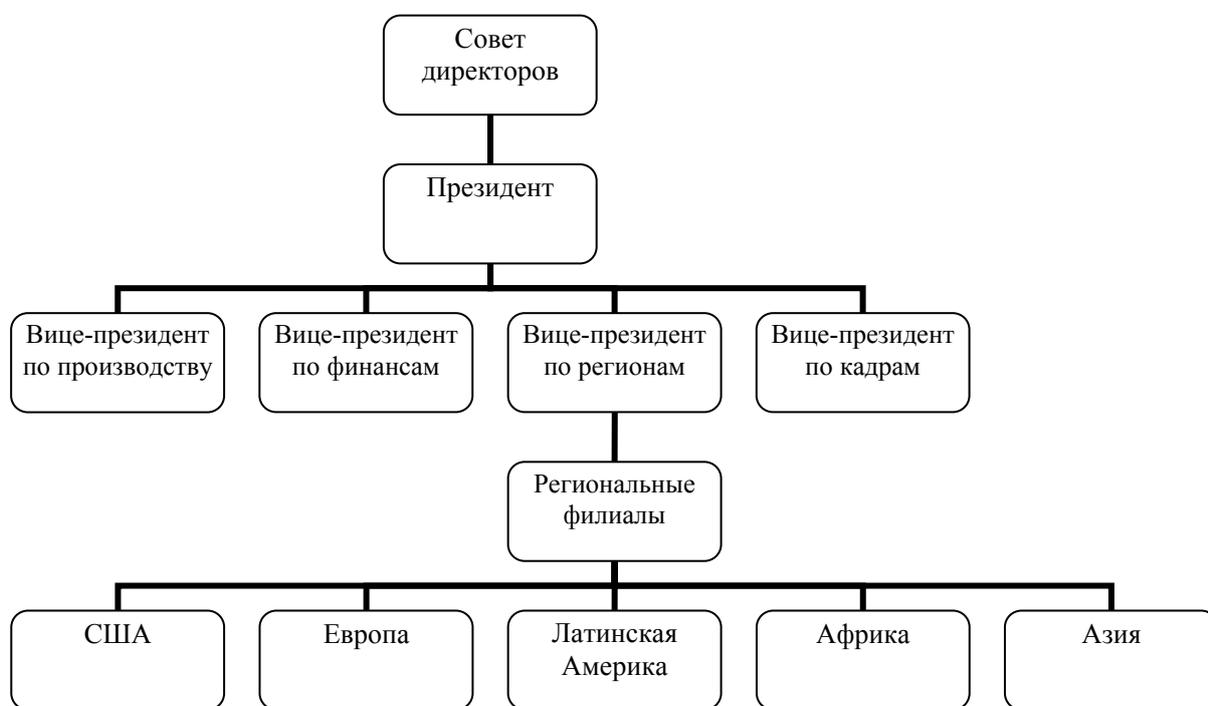


Рисунок 4. Географическая организационная структура ТНК

Другого принципа построения структуры управления придерживается корпорация «Дженерал электрик». Эта одна из самых многопрофильных компаний в мире производит в разных регионах широкий ассортимент продукции, включая авиационные двигатели, промышленные пластмассы, осветительные приборы, энергетические установки, медицинскую и железнодорожную технику, бытовые приборы и многое другое. Управление международным производством и сбытом в корпорации «Дженерал электрик» осуществляется по **продуктовому** принципу, когда доминирует производственный аспект и ответственность за предпринимательскую деятельность в принимающих странах несут генеральные управляющие производственного департамента, за каждым из которых закреплена часть ассортимента выпускаемой готовой продукции. У них в подчинении – находящиеся в зарубежных региональных и страновых производственных филиалах управляющие. Задача последних заключается в адаптации товарного ассортимента, выпускаемого зарубежными филиалами, к условиям принимающих стран (см. рис. 5).

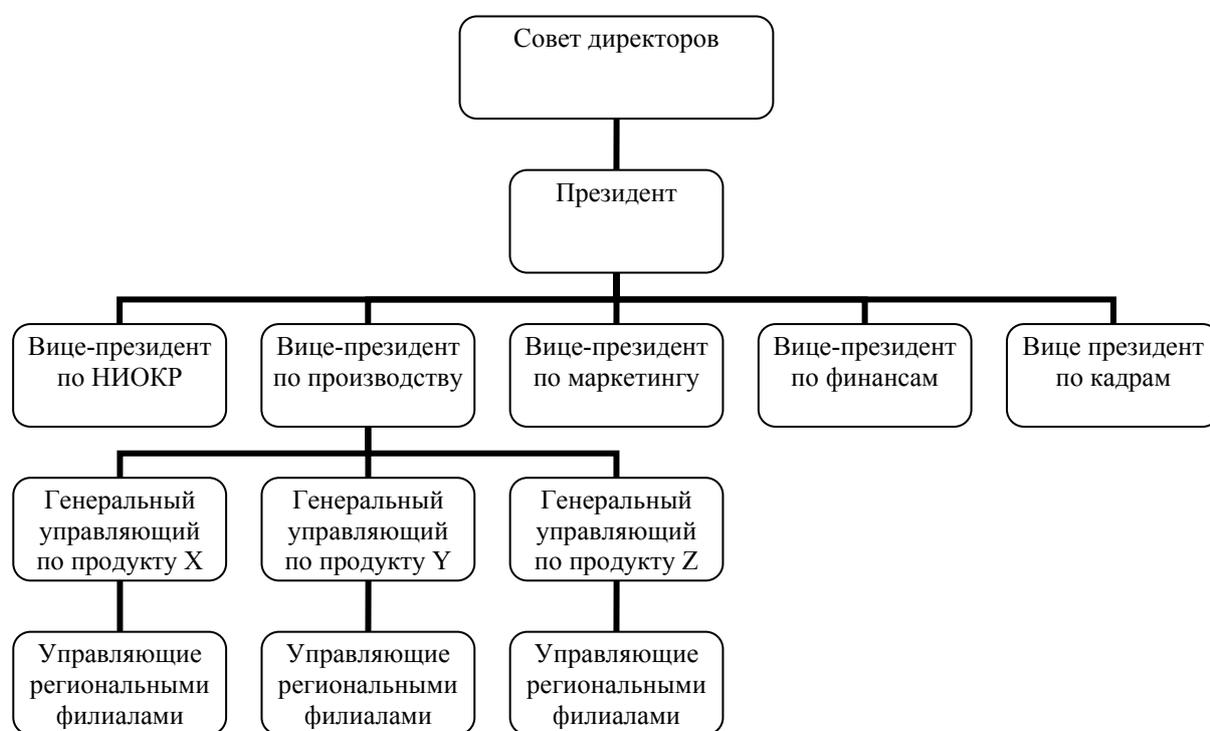


Рисунок 5. Продуктовая организационная структура ТНК

Наиболее прогрессивной является **матричная** структура управления (см. рис. 6). Примером такой структуры является компания «Нокиа». В этом случае имеет место комбинация горизонтальных и вертикальных связей, образующая *сеть*, то есть структуру, в которой ресурсные и информационные потоки, а также подотчетность являются и иерархическими и децентрализованными одновременно. Филиалы имеют широкую автономию и отвечают за определенную функцию в масштабах всей корпорации. Такая структура является гибкой, адаптивной, способной, в отличие от жесткой иерархии, к быстрой перенастройке в связи с изменяющимися условиями среды.

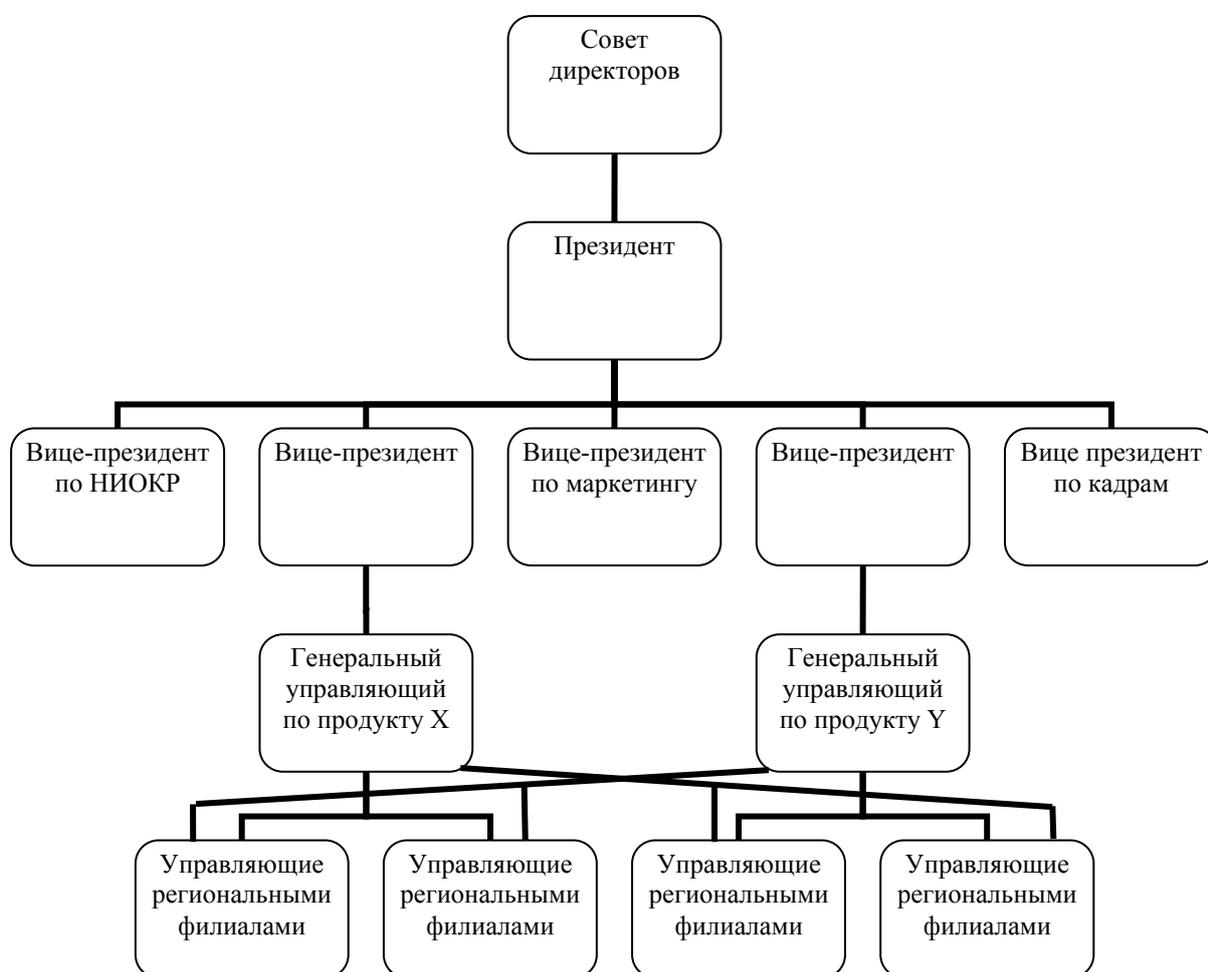


Рисунок 6. Матричная организационная структура ТНК

В целом организационные структуры ТНК, базирующиеся на связях головной компании со своими зарубежными филиалами, обеспечивают более оперативное налаживание производства и

сбыта в принимающих странах по сравнению с фирмами, сосредоточившими свою активность только на рынке одной страны. В частности, ТНК могут быстро и экономично обеспечивать свои филиалы, расположенные в одних странах, капиталом, технологиями и комплектующими из филиалов, расположенных в других странах. Причем при матричной структуре не только производство, но и управленческие функции, выполняемые для компании в целом (НИОКР, обучение персонала, логистика и др.), могут с успехом перемещаться в специализированные филиалы.

1.3. Классификации ТНК и показатели транснационализации

В соответствии с принципом, положенным в основу объединения составляющих ТНК предприятий, принято выделять следующие типы транснациональных корпораций:

- *горизонтально интегрированные* корпорации – охватывают предприятия, выпускающие аналогичную, однотипную или однородную продукцию или услуги (сеть предприятий «fast food», розничные торговые сети Marx&Spenser, Benetton, гостиничные сети Hilton, Marriott и др.);

- *вертикально интегрированные* корпорации – объединяют в руках одного собственника и под единым контролем последовательные этапы цепочки производства конечного продукта. В частности, в нефтяной и газовой промышленности в рамках одной компании добыча сырой нефти или газа может быть сосредоточена в одной стране, переработка в другой, а продажа конечного продукта – в третьих странах (British Petroleum, Exxon Mobil, «Лукойл», «Газпром»);

- *диверсифицированные* транснациональные корпорации – включают в себя национальные предприятия с вертикальной и горизонтальной интеграцией. Типичным примером корпорации такого типа является швейцарская корпорация Nestle, имеющая 95% своего производства за рубежом и занятая ресторанным бизнесом, производством продуктов питания, реализацией косметики, вин и т.д. Число таких компаний в последние годы быстро растет.

По степени зрелости процессов внутрикорпоративной интеграции и масштабу операций выделяют: интернациональные, многонациональные (мультинациональные) и глобальные корпорации. Все три вида корпораций отражают в действительности этапы их развития: от национальной к интернациональной компании, от интернациональной к многонациональной и от последней к глобальной корпорации. Сравнивая виды транснациональных корпораций, внимание следует уделить, прежде всего, принципам взаимоотношений между материнской компанией и дочерними предприятиями.

Интернациональные корпорации – это национальные компании с зарубежными активами. Их производственная и торговосбытовая деятельность выходит за пределы одного государства.

Правовой режим ТНК предполагает деловую активность, осуществляемую в различных странах посредством образования в них зарубежных филиалов в виде структурных подразделений без юридической самостоятельности и дочерних компаний. Эти компании имеют относительно самостоятельные службы производства и сбыта готовой продукции, научно-исследовательских разработок. В целом они составляют крупный производственно-сбытовой комплекс с правом собственности над акционерным капиталом только представителей страны-учредителя.

Для интернациональных компаний характерно: высшее руководство ориентируется на абсолютный приоритет материнской фирмы; зарубежные рынки остаются для корпораций прежде всего продолжением внутреннего рынка страны базирования материнской компании. ТНК создают филиалы за рубежом главным образом для обеспечения себе надежных поставок дешевого сырья или для обеспечения зарубежных рынков сбыта. Для этого типа ТНК характерно принятие управленческих решений преимущественно в материнской компании, предпочтение соотечественникам в зарубежных филиалах. Таким образом, отличительными чертами интернациональной корпорации являются высокая централизация принятия решений и сильный контроль за деятельностью зарубежных филиалов со стороны материнской компании. Типичными примерами подобных международных корпораций являются американские компании General Motors, IBM.

Многонациональные (мультинациональные) корпорации (МНК) – это собственно международные корпорации, объединяющие национальные компании ряда государств на производственной и научно-технической основе. Многонациональная компания допускает большую степень независимости при проведении операций в каждой из стран. В качестве примера такой компании можно привести англо-голландский концерн Royal Dutch Shell, существующий с 1907 года. Современный капитал этой компании делится в пропорции 60:40. Другой известный пример – шведско-швейцарская компания АВВ, специализирующаяся в области машиностроения и электронной инженерии.

Мультинациональные корпорации характеризуются тем, что внешний рынок для них – это не менее, а часто и более важный сектор деятельности ТНК, чем рынок внутренний. У этих транснациональных корпораций зарубежные филиалы крупнее и разнообразнее, они не столько продают продукцию материнской компании, сколько производят ее на месте в соответствии с потребностями их рынков. В зарубежных филиалах преобладают местные менеджеры, сами филиалы автономны. Этот вид ТНК характеризуется достаточно высоким уровнем децентрализации функций управления, делегированием полномочий дочерним фирмам. При региоцентрическом подходе ТНК ориентируется уже не на рынки отдельных стран, а на регионы, например, на всю Западную Европу, а не только на Францию или Великобританию. Хотя зарубежные филиалы и в этом случае размещаются в отдельных странах, но они ориентируются на удовлетворение потребностей региона в целом. Мультинациональные корпорации особенно представлены в интеграционных группировках и поэтому могут представлять особый интерес для тех российских ТНК, которые делают ставку на рынок СНГ.

С точки зрения международного права, отличительными признаками МНК являются:

- ориентация, в первую очередь, на зарубежные рынки;
- наличие многонационального акционерного капитала;
- существование многонационального руководящего центра;
- комплектование администрации иностранных филиалов кадрами, знающими местные условия.

К **глобальной корпорации** относят такую ТНК, которая интегрирует воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах. Подобная компания проектирует изделие или схему оказания услуг применительно к определенному сегменту мирового рынка либо в разных странах производит составные части одного изделия. Глобальные корпорации возникли в 80-е годы и продолжают набирать силу. Они представляют всю мощь современного мирового финансового капитала. В наибольшей степени к глобализации тяготеет химическая, электротехническая, электронная, нефтяная, автомобильная, информационная, банковская и некоторые другие отрасли.

Наиболее зрелый тип ТНК – глобальные корпорации. Эти ТНК являются как бы децентрализованной федерацией региональных филиалов. Материнская компания рассматривает себя не как центр ТНК, а лишь как одну из ее частей. Ареной деятельности геоцентрической ТНК является весь мир. Лишь компания, высший управленческий персонал которой придерживается геоцентрической позиции, может именоваться многонациональной или глобальной. Вообще, границы между этими группами международных компаний весьма подвижны, трудно уловимы и возможен переход одной формы в другую и обратно. Общемировая тенденция показывает, что усложнение зарубежной деятельности ТНК, рост ее масштабов, сжатие пространства и размывание границ между мировым центром и периферией ведут к ослаблению централизации и соответственно переходу корпораций к менее централизованным моделям экономического поведения, гибким организационным структурам, консолидированной ответственности внутри компании и глобальной корпоративной идеологии.

Превращение крупнейших ТНК из иерархических структур, управляемых по системе директив, спускаемых из одного центра (головной компании) к дочерним, в структуры полицентрические дало мощнейший импульс эффективному росту ТНК. Эти структуры, сохраняя преимущества глобальной организации, лучше используют возможности отдельных стран и регионов. Их деятельность в большей степени соответствует интересам стран, в которых находятся их предприятия. Такая эволюция организационных принципов построения ТНК стала мощным стимулом из-

менения отношения к их деятельности и со стороны национальных правительств.

Для оценки уровня транснационализации ТНК рассчитывается четыре вида индексов⁶: индекс транснационализации, индекс интернационализации, индекс распространения сетей, индекс концентрации.

Индекс транснационализации (см. табл. 5) оценивает место и роль зарубежных операций в общем объёме операций компании и рассчитывается как простое среднее арифметическое трёх долевых коэффициентов: доли зарубежных активов в общих активах ТНК, доли зарубежных продаж в общей сумме продаж компании и доли зарубежной занятости в общей занятости компании.

Таблица 5

**10 крупнейших ТНК
по величине индекса транснационализации⁷**

Корпорация	Страна	Отрасль	Индекс
Thomson	Канада	СМИ	97,2
Liberty Global	США	Телекоммуникации	96,5
Roche	Швейцария	Фармацевтика	90,5
WPP PLC	Великобритания	Бизнес-сервис	87,8
Philips	Нидерланды	Электроника	87,4
Nestle	Швейцария	Пищевая	86,8
Cadbury	Великобритания	Пищевая	86,7
Vodafone	Великобритания	Телекоммуникации	82,4
Lafarge	Франция	Добывающая	81,9
Submiller	Великобритания	Потребит. товары	81,1

$$I_{tn} = (E_f/E_t + S_f/S_t + W_f/W_t) : 3,$$

где I_{tn} – индекс транснационализации;

E_f – величина зарубежных активов ТНК;

E_t – величина общих активов ТНК;

S_f – величина зарубежных продаж ТНК;

S_t – величина общих продаж ТНК;

W_f – зарубежная занятость ТНК;

W_t – общее число занятых в ТНК.

⁶ См.: Ietto-Gillies Gr. Transnational Corporations: fragmentation amidst Integration. London: Routledge, 2002. P. 66-68; World Investment Report – 2007 (WIR-07). P. 229.

⁷ См.: World Investment Report – 2007 (WIR-07). P. 229.

Индекс интернационализации (см. табл. 6) оценивает степень интернационализации воспроизводственного процесса компании и рассчитывается как процентное отношение числа зарубежных филиалов к общему числу филиалов компании.

$$I_i = \frac{F_A}{T_A} \times 100 \% ,$$

где I_i – индекс интернационализации;

F_A – число зарубежных филиалов ТНК;

T_A – общее число филиалов (зарубежных и внутренних).

Таблица 6

**10 крупнейших ТНК
по величине индекса интернационализации⁸**

Корпорация	Страна	Отрасль	Индекс
Inbev SA	Бельгия	Потребит. товары	98,3
Mittal Steel	Нидерланды	Металлургия	97,1
Cemex Sab	Мексика	Добывающая	96,6
Singapore Telecom	Сингапур	Телекоммуникации	95,2
GlaxoSmithKline	Великобритания	Фармацевтика	94,7
Holcin Ltd	Швейцария	Добывающая	94,3
Thomson	Канада	СМИ	94,2
Nestle	Швейцария	Пищевая	93,8
CRH PLC	Ирландия	Стройматериалы	93,6
Novartis	Швейцария	Фармацевтика	91,7

Индекс распространения сетей (см. табл. 7) показывает, оперирует ли компания среди большого или малого числа государств, и таким образом оценивает распространенность ее интернационализированной деятельности в мировой экономике.

$$I_{NS} = \frac{n}{n^*} \times 100 \% ,$$

где I_{NS} – индекс распространения сетей; n – число стран, в которых ТНК оперирует; n^* – потенциальное число стран, в которых ТНК могла бы иметь филиальную сеть (в расчетах $n^* = 178$, т.к. в данных ЮНКТАД в 2007 г. указано, что всего 178 стран принимают прямые иностранные инвестиции).

⁸ См.: World Investment Report – 2007 (WIR-07). P. 229.

Данный индекс указывает только количество стран, в которых оперируют ТНК, но не берет в расчет количество филиалов, имеющих в каждой из этих стран. Возникает вопрос: распределены ли эти зарубежные филиалы равномерно по странам своего пребывания? Или в основном они аккумулируются в нескольких важнейших для ТНК принимающих странах? На этот вопрос отвечает индекс концентрации.

Таблица 7

**10 крупнейших ТНК
по величине индекса распространения сетей⁹**

Корпорация	Страна	Отрасль	Индекс
Deutche Post World Net	Германия	Транспорт и складское х-во	49,7
Ford Motor	США	Автомобильная	49,2
Nestle	Швейцария	Пищевая	47,2
Siemens	Германия	Электроника	40,0
BASF AG	Германия	Химическая	38,0
Royal Dutch Shell	Великобр./Нидер.	Нефтяная	36,9
Astrazeneca Plc	Великобритания	Фармацевтика	35,9
Unilever	Нидер./Великобр.	Лесоматериалы	32,8
Total	Франция	Нефтяная	31,8
Bayer AG	Германия	Фармацевтика	31,3

Индекс концентрации оценивает уровень и глубину проникновения воспроизводственного процесса компании в общемировой воспроизводственный процесс и рассчитывается как процентное отношение суммы квадратов числа зарубежных филиалов к квадрату общего числа филиалов компании. Чем ниже значение индекса концентрации, тем равномернее диффузия компании в мировое производство в целом, и наоборот: чем выше значение данного индекса, тем более выражено определённое страновое или региональное предпочтение компании.

$$H_i = \frac{\sum_k (X_{ik})^2}{(X_i)^2} \times 100 \% ,$$

где H_i – индекс концентрации;

⁹ См.: World Investment Report – 2007 (WIR-07). P. 229.

X_i – общее количество зарубежных филиалов ТНК;

X_{ik} – количество филиалов ТНК в стране k ;

k – количество стран, где есть зарубежные филиалы ТНК.

Анализ приведенных данных позволяет выявить следующие существенные факторы, влияющие на процессы интернационализации, транснационализации и формирования глобальных воспроизводственных циклов ТНК.

1. Отраслевая принадлежность практически не влияет на процессы и показатели транснационализации: они высоки как в сырьевых, так и в обрабатывающих отраслях, как в традиционных, так и в новых, высокотехнологичных секторах.

2. Относительно небольшие ТНК создают филиалы преимущественно у себя "дома" и в общем случае являются менее интернационализированными, чем крупные компании.

3. Величина страны происхождения (в случае развитых стран) имеет решающее значение для форсирования или сдерживания выхода на глобальную арену. Большая страна представляет большие возможности своим компаниям для роста "дома", что делает ожидаемой более низкую степень интернационализации производства и плотности зарубежной филиальной сети для компаний из крупных стран (например, США). Однако, с другой стороны, крупная страна базирования обеспечивает, как правило, и более мощный экономический потенциал отечественным корпорациям (имущество, активы), столь необходимый при реализации стратегий внешней экспансии.

4. Некоторые страны избираются компаниями в качестве стран базирования ввиду льготного налогового и таможенного режимов. Например, многие высоко интернационализированные ТНК происходят из Швейцарии, которая занимает второе место в мире по уровню распространения интернациональных воспроизводственных сетей: индекс распространения сетей, рассчитанный для страны в целом, составляет у Швейцарии 22,4%. Это означает, что интернационализированные воспроизводственные циклы швейцарских ТНК охватывают четверть стран мира и при этом имеют очень высокий удельный вес зарубежных филиалов.

Глава 2. Эволюция стратегий транснациональных корпораций и формирование мирового производства

2.1. Формирование международного производства ТНК

Для современной мировой экономики характерен стремительный процесс транснационализации. По поводу причин этого явления существуют различные и весьма противоречивые точки зрения. Стремление ТНК форсировать заграничные инвестиции экономисты объясняют несовершенством внутреннего и внешнего рынков, конкуренцией со стороны фирм и предприятий, принадлежащих государству, желанием реализовать технологические и организационные преимущества, управленческий и предпринимательский опыт, использовать различия в валютных курсах, обеспечить доступ к источникам сырья и т.д. В последние годы отношение государств к иностранным инвестициям претерпело существенные изменения: от активного неприятия и жесткого ограничения под лозунгами защиты национальной независимости и отечественного товаропроизводителя до всемерного поощрения в целях решения проблем занятости и насыщения рынка высококачественными производственными и потребительскими товарами. В результате регионы и страны все чаще стали конкурировать между собой по поводу привлечения иностранных капиталов.

Теоретический анализ процесса интернационализации и формирования международного производства – сравнительно новый раздел экономических исследований: работы на эту тему появились только в конце прошлого века. Первые исследователи делали акцент на анализе несовершенной конкуренции и олигополий. Постепенно в анализ включались факторы, связанные с организацией фирм, а также элементы теории международной торговли, касающиеся динамики сравнительных преимуществ стран. Сторонники каждого из подходов отдавали предпочтение одному из факторов.

Приверженцы синтетического подхода пытаются интегрировать три уровня анализа процессов интернационализации: уровень фирмы, отрасли, страны. Конкурентные преимущества фирм опираются на факторы снижения издержек производства и факторы, позволяющие осуществлять дифференциацию продукции. В целом конкурентные преимущества фирм порождаются сравнительными преимуществами страны их происхождения: уровнем технологического развития и квалификации рабочей силы, конкурентной структурой экономики и объемом внутреннего спроса.

Как известно, фирма производит товары и предъявляет спрос на факторы производства, которые она пытается приобрести по минимальным ценам. Страна предоставляет фирме факторы производства в зависимости от их наличия (количества) и эффективности (качества) и предъявляет спрос – через своих потребителей – на произведенные фирмой товары. Совпадение или несовпадение этих двух типов преимуществ (фирм и стран) и определяет условия для зарубежных прямых инвестиций. Однако в размещении капиталов немаловажную роль может играть и отраслевая принадлежность фирмы. Структурные характеристики отраслей в первую очередь влияют на способы размещения фирм. В современных условиях, когда границы между отраслями, группами и фирмами становятся все более подвижными и прозрачными, стратегия кооперации-конкуренции между фирмами затрагивает такие аспекты их деятельности, как НИОКР, производство, маркетинг, адаптация к техническим стандартам и нормам. При этом фирмы могут сотрудничать между собой на начальных стадиях конкретной разработки, проектирования и производства продукции.

Стратегические альянсы между двумя или несколькими фирмами порождают специфический выигрыш, создающий основу для приобретения стратегического преимущества. Так, НИОКР, осуществляемые в рамках совместного предприятия, могут способствовать увеличению прибыли участников по двум причинам: 1) совместные работы устраняют расходы, связанные с соперничеством между фирмами; 2) позволяют партнерам получать доступ к промежуточным результатам НИОКР, сокращая расходы на приобретение новых зданий, оборудования и т.д.

По данным опроса 323 филиалов японских фирм в Европе, проведенного в 1991 году с целью выяснения причин их экспансии в европейские страны, 72,8% опрошенных фирм рассматривают инвестиции в Европе как этап в реализации их глобальной стратегии; 39,6% – как средство расширения спроса на японские товары; 29,1% – как средство приближения к потребителям¹⁰. При объяснении выбора той или иной страны для размещения зарубежных филиалов ТНК чаще всего выдвигались следующие факторы: географическое положение страны; возможность общаться с менеджерами по-английски; наличие инфраструктуры и квалифицированной рабочей силы; емкость внутреннего рынка.

Английские экономисты П. Бакли и М. Кассон предложили собственную теорию интернационализации производства, основанную на выделении определенных классификационных признаков, учитывающих инвестиционные стимулы предприятий¹¹. Эти авторы считают, что принятие решения о заграничных инвестициях зависит от баланса между четырьмя группами факторов, которые они определяют так:

- факторы, специфичные для данной отрасли промышленности (характер продукции, структура рынка, масштабы производства);

- факторы, специфичные для региона (размер территории, транспортные связи, культурные особенности и традиции);

- факторы, специфичные для нации или государства (т.е. политические факторы, налоговое и финансовое законодательство и др.);

- факторы, специфичные для фирмы (управленческий и производственный опыт).

Теоретический анализ показывает, что успешно инвестирующие за границей ТНК обладают одним или несколькими конкурентными преимуществами по сравнению с фирмами принимающих стран. В то же время ТНК пытаются разместить свои капиталы в стране, которая обладает сравнительными

¹⁰ См.: Ленский Е.Ф., Цветков В.А. Транснациональные финансово-промышленные группы и межгосударственная экономическая интеграция: реальность и перспективы. М.: АФПИ еженедельника «Экономика и жизнь», 1998. С. 29.

¹¹ См.: Ingram J., Dunn R. International Economics. 3rd edition. N.Y.: Wiley, 1996. P. 37-38.

преимуществами в определенной отрасли производства, либо имеет емкий рынок. Из этих теоретических положений П. Бакли и М. Кассон делают вывод, что:

1) стремление привлечь иностранную фирму, не обладающую конкурентным преимуществом, иллюзорно;

2) невозможно привлечь иностранные фирмы в отрасли, в которых принимающая страна не имеет никаких сравнительных преимуществ;

3) не следует мешать иностранным фирмам проникать в отрасли, в которых принимающая сторона обладает сравнительными преимуществами;

4) необходимо реально оценить конкурентные преимущества фирм, являющихся “гиперзащищенными национальными чемпионами”; если они обладают такими преимуществами, они могут участвовать в международных стратегических альянсах;

5) не следует пытаться привлечь иностранные инвестиции только с помощью финансовых стимулов, не затрагивая при этом структурные факторы и соотношения между спросом и предложением в принимающей стране.

Транснационализация производства, если говорить об инвестициях ТНК в различных регионах мира, неоднородна. Причины этой неоднородности заключаются в экономических и политических факторах. Так, на Западную Европу приходится основная масса инвестиций, вложенных в обрабатывающую и наукоемкую промышленность, тогда как в странах Латинской Америки, Азии и Африки иностранный капитал сосредоточен главным образом в добывающих отраслях. Важно учитывать и структурный фактор. Дело в том, что параллельно с расширением экспансии корпораций происходил процесс их структурного “созревания”. Если в начальной стадии вывоза капитала он вкладывался главным образом в добывающие отрасли промышленности, в разработку источников сырья, особенно нефти, то по мере процесса “созревания” структура капиталовложений менялась – большая часть инвестиций направлялась в обрабатывающие и наукоемкие отрасли.

Какие же факторы в наибольшей степени способствовали переходу транснациональных компаний от стратегий международной рыночной деятельности к подлинному международному про-

изводству? В литературе называются следующие основные факторы:

- получение доступа к источникам дешевой рабочей силы, сырья и энергии;
- приближение к иностранным рынкам, емкость которых возрастает;
- предотвращение захвата конкурентами иностранных рынков и источников сырья;
- обход национального антитрестовского законодательства страны происхождения ТНК;
- уменьшение и по возможности нейтрализация циклических колебаний экономики на внутреннем рынке страны происхождения корпорации;
- реализация преимуществ, связанных с созданием полностью интегрированной системы для проведения крупномасштабных экономических операций;
- уход от необходимости неукоснительного соблюдения строгих технических и экологических требований и стандартов.

При формировании международного производства ТНК используют следующие экономические инструменты: производство, экспорт, создание зарубежной дилерской сети, организацию зарубежного производства по лицензии, слияния и поглощения. Сам процесс формирования международного производства проходит несколько стадий. Их количество и последовательность могут варьировать от компании к компании, от страны к стране, но основные стадии – их всего пять – обязательно присутствуют. Проиллюстрируем процесс формирования международного производства ТНК на схемах.

Первая стадия. *Отсутствие зарубежного производства (см. рис. 7).*

На этой стадии компания еще не является транснациональной. Она включает несколько предприятий (филиалов), все они расположены в этой же стране – стране *1*. Все производственные операции также осуществляются в стране базирования. Зарубежный спрос в страны *2* и *3* удовлетворяется экспортом.

Вторая стадия. *Начало зарубежной экспансии (см. рис. 8).*

На этой стадии компания заключает лицензионное соглашение в стране *4* с местной фирмой, которая начинает производство

товаров по лицензии для местного рынка. Кроме того, в стране 2 создается филиал – торговое предприятие, которое организует фирменную продажу и обслуживание продукции на месте.

Третья стадия. *Начало зарубежного производства (рис. 9).*

На этой стадии компания поглощает более слабую отечественную фирму (в стране 1) с целью быстрого выхода с новым продуктом на новый рынок – в страну 5. Тем самым, она расширяет свой экспорт в страну 5. Причем поглощенная фирма уже имела зарубежное производство в стране 3, и оно автоматически включается в имущественный комплекс ТНК. Кроме того, торговый филиал в стране 2 преобразуется в полноценное зарубежное производственное подразделение компании.

Четвертая стадия. *Существенное расширение зарубежных операций (см. рис. 10).*

На этой стадии компания создает новые производственные единицы в странах 6 и 8. Агрессивная стратегия поглощений привела к приобретению производственных мощностей в странах 2, 4, 5, 7. Местная фирма в стране 4, ранее работавшая по лицензионному соглашению, приобретена в собственность. Открыт торговый филиал на новом зарубежном рынке в стране 9.

Пятая стадия. *Существенная реорганизация и рационализация (см. рис. 11).*

На этой стадии компания начинает оптимизацию структуры. Число предприятий в стране базирования (страна 1) сокращается с пяти до двух. Сокращения охватывают все страны: из двенадцати зарубежных единиц оставлено всего семь. При этом организации и функции филиалов существенно изменены. Три предприятия в стране 2 преобразованы в одно крупное, которое теперь самостоятельно обслуживает не только два зарубежных рынка – в странах 6 и 9, но также и рынок в стране 1 – стране базирования головной компании. Создана вертикально интегрированная производственная цепочка, в которой предприятия в странах 1, 4, 5, 7 специализируются на отдельных стадиях производственного процесса, а финишная сборка происходит в стране 8.

Среди факторов, наиболее существенно влияющих на реорганизацию и рационализацию транснационального комплекса, следует выделить:

- Экономии на масштабах,

- Дифференциацию продукции,
- Наукоемкость производства,
- Концентрацию каналов распределения,
- Потенциал трансфертного ценообразования,
- Роль правительства,
- Рост технологических возможностей,
- Величину издержек транспорта и связи,
- Конкурентное положение ТНК.

Таким образом, формируется международная производственная структура компании, представляющая сеть филиалов с широкими полномочиями и ответственностью, позволяющая ТНК эффективно решать задачи большей сложности и большего объема.

2.2. Основные типы современных стратегий ТНК

2.2.1. Конкурентные стратегии

На мировом рынке конкурируют фирмы, а не страны. Чтобы понять цели, смысл и причины успеха или неудач конкурентных стратегий транснациональных компаний, необходимо выяснить, что составляет главное конкурентное преимущество этих компаний, а также каким образом ТНК создают и удерживают эти свои преимущества. Конечно, главное состоит в том, что транснациональные компании не ограничены в своих операциях только пределами страны базирования, более того, глобальные стратегии играют решающую роль в создании конкурентных преимуществ ТНК по всему миру, полностью меняя роль страны базирования, так же как и зарубежных филиалов.

Для понимания природы конкуренции важно исходить из того факта, что основной хозяйственной единицей является отрасль, т.е. группа конкурентов, производящих однородные или аналогичные товары или услуги и непосредственно соперничающих между собой. Стратегически значимая отрасль включает в себя продукты со сходными источниками конкурентного преимущества. Кроме того, могут быть родственные и даже «чужие» отрасли, у продукции которых – те же качественные показатели, сферы применения, технология производства или каналы сбыта,

но они предъявляют различные требования к конкурентному преимуществу (например, в производстве тканей – хлопчатобумажная и льняная промышленность и производящая товары-аналоги совершенно иная отрасль – химическая промышленность). На практике границы всегда весьма расплывчаты.

Разрабатывая конкретную стратегию, фирмы стремятся найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли. Универсальной конкурентной стратегии не существует; только стратегия, согласованная с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками и капиталом, которыми обладает конкретная фирма, может принести успех.

Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем знании структуры отрасли и процессов её изменения. Фирмы при этом должны не только реагировать на изменения структуры, но и пытаться сами изменить её в свою пользу, выбирать и менять позицию в пределах отрасли. Позицию в отрасли определяет конкурентное преимущество. *Позиция в отрасли* – это подход фирмы в целом к конкурентной стратегии и выбор эффективной последовательности действий, наилучшим образом отвечающей на вызовы и угрозы рынка и реализующей рыночные возможности фирмы. Речь идет о следующих основных угрозах и возможностях:

- 1) угрозы появления новых конкурентов;
- 2) угрозы появления новых товаров или услуг-заменителей;
- 3) способность привлекать поставщиков комплектующих изделий;
- 4) покупательная способность и мотивы покупателей;
- 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

Важнейшее конкурентное преимущество ТНК состоит прежде всего в том, что они *сконцентрировали в своих руках научные исследования и разработки* и обеспечили себе монополию на передовую технику в избранных ими областях деятельности. Как правило, ТНК выпускают наиболее совершенную продукцию или целые семейства товаров, пользующихся повышенным спросом во всем мире, под своей торговой маркой. Использование самой передовой технологии и организации производства обеспечивает высокую эффективность и рентабельность производства. Не случайно поэтому инновационные фирмы стремятся в полной

мере реализовать свои преимущества за счет экспансии на внешних рынках.

Вот наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество:

1. Новые технологии. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшение сервиса или услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям.

2. Новые общественные потребности и запросы покупателей.

3. Появление нового сегмента в отрасли.

4. Изменение стоимости компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких как рабочая сила, сырьё, энергия, транспорт, связь, средства информации или оборудование. Это свидетельствует либо об изменении условий у поставщиков, либо о реализованной возможности использовать принципиально новые по своим качествам компоненты.

5. Изменения правительственного регулирования. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, торговые ограничения, часто толкает производителей на неожиданные инновационные решения.

Экспорт капитала и организация производства за рубежом еще более повышают конкурентоспособность и мощь корпораций, чья деятельность базируется на использовании научно-технического и организационного прогресса. **Вывоз капитала** имеет своей целью интенсивное освоение новых емких рынков. В этом отношении особенно привлекательны рынки крупных развитых стран. В свое время наиболее привлекательным для сбыта новой продукции был рынок США. С формированием и расширением общего рынка в Западной Европе и ростом доходов на душу населения именно этот регион становится все более притягательным объектом экспансии ТНК.

Вывоз капитала может также иметь целью получение исключительного или преимущественного права на эксплуатацию источников дешевого сырья и дешевой рабочей силы. В этом случае

могут представлять интерес для вложения капитала развивающиеся страны.

В последние годы все большее значение придается не природным ресурсам той или иной страны, а так называемым “приобретенным способностям к производству” – *образованной и квалифицированной рабочей силе и передовому опыту организации и управления*. Ввиду этого вдвойне притягательными для прямых инвестиций становятся развитые страны, поскольку одновременно решается проблема рынков сбыта и использования ценных ресурсов для повышения эффективности и расширения масштабов производства.

ТНК развивают сеть своих заграничных отделений, стремясь охватить ею если не весь мир, то по крайней мере стратегически наиболее важные страны и регионы. Наряду с этим быстро растет число *соглашений между ТНК о научно-техническом сотрудничестве*, что должно еще более упрочить их конкурентные позиции. В связи с этим можно говорить о новой тенденции “транснационализации исследований и разработок” и о формировании “международных стратегических альянсов” в области предпринимательской деятельности (см. подробнее – гл. 3 и гл. 4).

По некоторым данным, число соглашений между крупнейшими ТНК о разработке перспективных технологических систем ежегодно исчисляется десятками тысяч. Они наиболее характерны для крупных и средних ТНК, представляющих три центра мирового экономического развития. Соглашения сконцентрированы в наукоемких отраслях между фирмами, занимающимися аналогичной деятельностью или представляющими различные звенья одной технологической цепи.

Отношения взаимного сотрудничества между различными ТНК могут воплощаться в следующих формах.

1. Международная межфирменная кооперация. Эволюция межфирменной кооперации исторически проходила в несколько стадий. В начале – середине 70-х годов она представляла собой преимущественно сотрудничество с партнерами из развивающихся стран в добывающей и обрабатывающей отраслях промышленности на основе стандартизированной, устаревающей технологии. С конца 70-х годов международные кооперационные соглашения все более концентрируются в отраслях высоких

технологий и в традиционных отраслях обрабатывающей промышленности, ориентированных на технологическое обновление. Толчок к ускорению развития международной кооперации в 80-е годы дала новая волна НТР. Невозможность в одиночку продвигаться по постоянно расширяющемуся фронту научных исследований, разработок вынуждает даже крупнейшие компании объединяться в альянсы.

2. Стратегические альянсы – разного рода гибкие межфирменные союзы, создаваемые для совместного решения ориентированных на глобальный рынок конкурентных задач в той или иной области, но позволяющие продолжать соперничество в других сферах.

3. Стратегические семьи – это объединения конкурирующих между собой партнеров с целью проведения взаимодополняющей стратегии, от которой зависит их успех на рынке.

4. Стратегические сети – кооперационные объединения большого числа предприятий различных отраслей (производственных предприятий, торговых фирм, банков) на условиях долгосрочного сотрудничества в целях обмена важной информацией, персоналом и технологиями. Примеры стратегических сетей – сети *кейрецу* в Японии.

5. Международные слияния и поглощения. К наиболее заметным новым явлениям, повлиявшим на структурные характеристики международной конкуренции во второй половине 80-х годов, относятся слияния и поглощения с участием ТНК, предпосылками которых стали, во-первых, изменения в мировой экономической конъюнктуре и, во-вторых, сдвиги в финансовой сфере. Рост незагруженных мощностей во многих промышленных отраслях вплоть до начала 80-х годов создал мощное понижающее давление на прибыли ведущих ТНК, обусловив настоящую необходимость срочной рационализации их производственно-сбытовых структур. Процесс пошел по линии перестройки географической структуры операций и рационализации их отраслевого профиля, а развитие финансовых рынков привело к созданию новых источников и инструментов финансирования для корпораций, вставших на путь поглощений. Поначалу в поглощениях главным объектом устремлений инициаторов были США, далее этот процесс

перекинулся на Европу и Японию, а еще позднее – на страны Юго-Восточной Азии и новые независимые государства Восточной Европы и СНГ.

6. Международные переплетения ТНК представляют собой совместное владение несколькими корпорациями ценными бумагами друг друга. Наибольшее количество международных переплетений приходится на автомобилестроение.

7. Глобальные союзы корпораций. Суть глобальных союзов состоит в объединении человеческих, финансовых и научно-технических ресурсов разными фирмами для достижения определенных целей наиболее эффективным путем — с помощью сотрудничества. Они совместно используют достижения каждой из участвующих сторон и распределяют расходы и риски, связанные с реализацией общих программ. Быстрое увеличение их числа происходит под влиянием ряда факторов, среди которых решающее воздействие оказывает обострение конкурентной борьбы на мировых рынках. В гостиничном хозяйстве подобный пример – это цепи отелей, принадлежащие ТНК из Гонконга: «Шангри-Ла», «Регал Хоугелз», «Мандарин Ориентл».

Среди всего множества межфирменных связей особенно важными являются стратегические альянсы, поскольку они часто объединяют большие и конкурирующие между собой в других областях фирмы для определенных намеченных целей. Хотя стратегические альянсы — не новое явление, новым является рост их числа и то центральное место, которое они стали занимать в стратегиях многих фирм.

Два основных фактора повлияли на быстрое и широкое распространение *стратегических альянсов*. *Первый* – обострение конкурентной борьбы на мировых рынках. Причем не только между компаниями наиболее развитых стран, но и ТНК из новых развивающихся государств, которые постепенно завоевывают все больше конкурентных ниш на мировых рынках. *Второй фактор* – то обстоятельство, что технология становится в настоящее время решающим условием конкурентоспособности фирмы. Именно поэтому стратегические альянсы создаются, как правило, в высокотехнологичных отраслях, таких, как аэрокосмическая промышленность, авиационная, телекоммуникации, информационные технологии, биотехнологии, автомобильная и химиче-

ская промышленность. Стратегический характер этих альянсов проявляется в том, что они нацелены на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ для участников альянса в рамках глобальной стратегии их деятельности. Своеобразие феномена стратегических альянсов состоит в том, что чаще всего участниками того или иного альянса являются компании-конкуренты. Эти противоречивые отношения конкуренции-кооперации между ТНК имеют двойственные последствия. С одной стороны, имеет место ослабление конкуренции между компаниями, вступившими в альянс. Кроме того, часто в результате стратегических договоров фирмы-участницы начинают совместно контролировать большую, чем раньше, долю рынка, тем самым ограничивая конкуренцию между собой. Однако они могут усилить конкуренцию против третьих фирм, не входящих в альянс. С другой стороны, нужно иметь в виду, что стратегические альянсы касаются отдельных сфер производства или направлений деятельности фирм, поэтому в других отраслях те же самые компании могут продолжать конкурировать между собой. Также немаловажно то, что стратегические альянсы могут в любой момент распасться. Так что можно говорить как об *антиконкурентном*, так и о *проконкурентном* воздействии стратегических альянсов.

Цели таких межфирменных альянсов различны, но чаще всего это объединение научного потенциала корпораций, производственное кооперирование и раздел рисков в основном без взаимного поглощения. Даже такая могущественная ТНК, как американский электронный гигант IBM, считает целесообразным объединение усилий с другими ТНК в сфере НИОКР капиталоемкой и наукоемкой продукции. Например, для разработки новой микросхемы, оцениваемой в 1 млрд. долл., в исследовательском центре IBM в начале 90-х гг. объединились около 200 специалистов корпораций IBM (США), «Тошиба» (Япония), «Томпсон» (Франция) и «Сименс» (Германия).

Важным фактором снижения издержек производства на предприятиях ТНК выступают международные соглашения о кооперации производства. Примером может служить соглашение между корпорацией «Дженерал электрик» (США), имеющей 12 отраслевых отделений, каждое из которых является мировым лидером

в своей области, с компанией «Тошиба» (Япония) о совместном производстве и маркетинге газовых турбин нового поколения.

Некоторые виды стратегических альянсов рассчитаны на расширение ассортимента продукции и круга потребителей. Такие альянсы и предусматривают совместные маркетинговые исследования, использование общих сбытовых каналов, источников информации и рекламных кампаний. В качестве примера можно привести альянс традиционных конкурентов – японской автомобилестроительной компании «Ниссан мотор» с немецкой фирмой «Даймлер-Бенц». На первом этапе сотрудничества было решено наладить совместное производство легких грузовиков грузоподъемностью от 3 до 10 т. Основными рынками сбыта для них определены Азия, Южная и Центральная Америка. Этот альянс дал возможность компании «Даймлер-Бенц» увеличить свою долю на азиатском рынке на 20%.

Известны случаи, когда стратегические альянсы приводят к слиянию их участников. Так, на первом этапе стратегического партнерства американской корпорации «Форд» с японской компанией «Мазда» осуществлялась взаимная поставка кузовов и трансмиссий для новой модели автомобиля «Эскорт» корпорации «Форд». С целью расширения ассортимента продукции соглашением была предусмотрена сборка нескольких моделей с маркой «Форд» на японских заводах компании «Мазда», а на европейских предприятиях корпорации «Форд» наряду со своей маркой выпускались модели «Мазда». Впоследствии корпорация «Форд» приобрела контрольный пакет акций компании «Мазда».

В то же время для альянсов в сфере НИОКР характерно, что на рынках готовой продукции их участники конкурируют друг с другом. Так, ТНК «Глаксо» (Великобритания), являющаяся одной из ведущих фармацевтических компаний мира, входит в состав более 60 альянсов, но исключительно с одной целью совместного проведения НИОКР в связи с резким подорожанием в последние годы исследовательских работ в области биотехнологии.

Следующим источником конкурентоспособности ТНК наряду с передовой технологией и использованием лучших мировых ресурсов является интеграция в одних руках всей технологической цепочки от сырья до готовой продукции, а также смежных производств. Это позволяет наиболее эффективно развивать ме-

ждународное разделение труда и создавать **высокоэффективные комбинации производства**, обеспечивая сквозной контроль качества от сырья до конечной продукции.

Немаловажным элементом конкурентоспособности ТНК являются колоссальные возможности **снижения затрат сырья и материалов, а также труда на единицу готовой продукции**. По оценкам экономистов, прямые затраты труда и материалов на единицу продукции в обрабатывающей промышленности снизились за последние 30 лет примерно в 2 раза.

Конкурентное преимущество ТНК проявляется в возможности осуществлять прямые капиталовложения не только в сферы деятельности, традиционные для той или иной корпорации, а развивать **новые направления вложений в перспективной стране или регионе**. Именно этим объясняется стремительный рост вывоза капитала, особенно японскими ТНК, в Западную Европу в связи с образованием Европейского союза и в Северную Америку после заключения соглашения о Североамериканской зоне свободной торговли (НАФТА). Не только емкий рынок, но и возможность кооперации в области НИОКР и получения доступа к передовой технологии диктуют активность ТНК в указанных регионах.

Весьма важным условием повышения эффективности деятельности ТНК, особенно европейских и американских, явилось их превращение из иерархических структур, управляемых из одного центра по системе отношений между головной и дочерними компаниями, в структуры полицентрические. Эти структуры, сохраняя преимущества глобальной организации, лучше используют преимущества отдельных стран и регионов. Их деятельность в большей степени соответствует интересам стран, в которых находятся их предприятия. Такая **эволюция организационных принципов построения ТНК** стала мощным стимулом изменения отношения к их деятельности со стороны национальных правительств.

2.2.2. Стратегии экономии масштаба

Большое внимание в современной экономической литературе обращается на *взаимосвязь внешнеторговой стратегии ТНК со стимулирующей ролью экономии на масштабе производства*. Вообще проблема экономии на масштабе производства не нова, она активно разрабатывалась в послевоенные годы применительно к внутренним и внешним рынкам, но в последние десятилетия в этой проблематике сформировались новые моменты, прямо относящиеся к внешнеторговой стратегии крупных компаний.

Первоначально идеи об экономии на масштабе производства возникли в качестве органической части учения об оптимальном размере предприятия в условиях рыночной среды. Общеизвестно, что XX век (примерно до 60-х годов) характеризуется растущей концентрацией производства, проявляющейся в росте размеров и производственных мощностей предприятий и в сосредоточении на наиболее крупных из них значительной или даже преобладающей части рабочей силы и выпуска продукции той или иной отрасли. Подобный процесс экономически обусловлен тем, что с увеличением размера производства в рамках предприятия достигается экономия на масштабах производства, выражающаяся в повышении производительности труда и снижении издержек на единицу производимой продукции.

Процесс экономии на масштабе производства заметно различается по отдельным промышленным (и прочим) отраслям. Во-первых, стартовый размер предприятия, с которого начинает действовать указанная закономерность, весьма мал в одних отраслях (чаще всего в легкой и пищевой промышленности, не говоря уже о сельском хозяйстве, торговле, услугах) и, наоборот, достаточно значителен в других (прежде всего в отраслях тяжелой промышленности и машиностроения). Во-вторых, весьма различна по отраслям и верхняя граница исчерпания экономии на масштабе производства. Повсюду отмечено, что при достижении определенного объема производства дальнейший рост мощностей предприятия ведет к замедлению указанного процесса (например, в результате резкого превышения производства над спросом на продукцию, заметного увеличения расходов по ее транспортировке, возрастающих трудностей по эффективному управлению

гигантским производственным организмом и др.). Но отраслевые различия в замедлении экономии на масштабе производства весьма велики: они проявляются и в абсолютных размерах мощностей, с которых начинается большее или меньшее снижение этой экономии, и в самой интенсивности такого падения. В одних отраслях замедление процесса экономии на масштабе производства проявляется на уровне средних, а иногда и мелких предприятий, в других оно возникает только на уровне сравнительно крупных предприятий. Есть отрасли, где снижение экономии происходит относительно медленно и охватывает небольшой круг предприятий различных размеров, но имеются и такие производства, в которых замедление проявляется столь резко, что можно говорить о полном прекращении эффекта экономии на масштабе (поскольку дальнейший рост мощностей предприятия либо не ведет к росту производительности труда и не снижает издержки производства на единицу продукции, либо обуславливает возрастание подобных издержек).

Ключевая идея об экономии на масштабе производства лежит в основе формирования внешнеэкономической стратегии крупных и крупнейших транснациональных компаний. Применительно к этой сфере соответствующие разработки приобретают более объемный и комплексный характер. Обращение к идее экономии на масштабе производства объясняется тем, что в системе динамичного развития современных мирохозяйственных связей проявляются процессы, выходящие за рамки теории "сравнительных преимуществ".

Можно прежде всего указать на три важных отличительных момента, выявляющихся при сопоставлении идеи экономии на масштабе производства применительно к крупным компаниям.

Во-первых, все положения по экономии на масштабе производства, относящиеся к отдельным предприятиям, входят лишь в качестве составной части в проблематику соответствующей экономии применительно к крупным транснациональным компаниям.

Во-вторых, многозаводской характер подобных крупных компаний раскрывает перед ними новые источники экономии на масштабе производства за счет лучшего использования специализации, например, ее углубления путем перехода от продуктовой к

предметной, поддетальной и технологической специализации, и на этой основе получения в рамках компании выгод от кооперирования предприятий различных размеров.

В-третьих, увеличение размеров всей компании (как и увеличение размеров отдельного предприятия) ведет к усилению экономии на масштабах производства, однако при этом не возникают даже относительные намёки на появление верхней границы экономии, более того, вообще остается под вопросом существование подобной границы и соответственно формирование какой-либо теории оптимального размера компании.

Объективной основой увеличения размеров транснациональной компании (роста концентрации капитала) является расширение рынка ее продукции, вызванное как ростом внутреннего потребления, так и увеличением объема экспорта в связи с развитием внешней торговли. Вызываемая этим экономия на масштабах производства компании стимулирует рост ТНК, в том числе и за счет развертывания широкой межстрановой сети филиалов. Все это является ярчайшим отражением возрастающей интернационализации и интеграции мирового хозяйства.

В настоящее время экономия на масштабах производства стала по сути важнейшим фактором конкурентоспособности ТНК на мировом рынке, особенно в наукоемких отраслях¹². Эта конкурентоспособность оказывается органически зависимой не только от доли мирового рынка, которая оказалась под контролем той или иной ТНК, но и от возможностей дальнейшего быстрого, иногда «взрывного» расширения этой доли (например, при появлении на рынке новой высокотехнологичной продукции).

Само понятие экономии на масштабе производства по мере все большего его использования для объяснения рыночного поведения крупных компаний в условиях интернационализации мирового хозяйства постепенно принимает усложненный характер,

¹² Например, около 73% общего объема торговли стран ЕС легковыми автомобилями, грузовиками, бытовой электроникой мотивируется разницей в издержках, обусловленной различиями в масштабах производства. Если в развитых странах в среднем для отраслей обрабатывающей промышленности удвоение выпуска компанией обеспечивает снижение удельных затрат на 10%, то в производстве бытовых электроприборов – на 15%, в электронике – на 25-30%, в производстве интегральных схем на – 28% и т.д. //Современный капитализм: хозяйственный механизм и НТП. – М., 1998. С. 141.

прежде всего за счет увеличения и обновления источников указанной экономии. Применительно к теории оптимального размера предприятия решающим источником экономии на масштабе производства служит *возможность в условиях крупных и крупнейших предприятий организовать массовое производство стандартизированной дешевой продукции* (при параллельном перекладывании мелкосерийного и уникального производства на менее крупные предприятия). Применительно к крупнейшим компаниям экономия на масштабе производства во все большей мере характеризуется соединением крупного стандартизованного производства с широкой и гибко меняющейся структурой производимой продукции. Подобное соединение осуществляется на базе формирования массового производства стандартизованных полуфабрикатов, т.е. узлов, блоков, деталей и других компонентов, с использованием их для последующего создания широкого набора продуктов. Тем самым экономия на масштабах производства в рамках ТНК включает в себя преимущества и массового производства, и продуктового разнообразия. В тех случаях, когда встают на пути объединения этих преимуществ те или иные технологические препятствия, ТНК, благодаря огромным масштабам производства, обусловленным выходом на мировой рынок, получают дополнительные возможности преодоления их за счет привлечения к партнерству национальных фирм, усиления специализации своих филиалов и пр.

Наряду с описанным основным направлением экономии на масштабе производства, ТНК получили широкие возможности усиления экономии и по многим другим направлениям, недоступным для фирм в рамках национальных рынков (не только малых и средних стран, но подчас даже и таких емких рынков, как США). Перечислим лишь наиболее существенные из подобных возможностей:

- сокращение сроков всего производственного цикла для большинства продуктов;
- ускорение окупаемости затрат на оборудование и научные исследования, которые составляют весомую долю затрат в наукоемких и капиталоемких отраслях;
- уменьшение удельных затрат на другие элементы накладных расходов вроде маркетинга, рекламы, информационного об-

служивания, контроля за качеством продукции и др.;

- экономия за счет закупок крупными партиями необходимых для производства сырья и материалов (учитывая и связанные с этим уступки в ценах, сроках поставки и другие льготы);

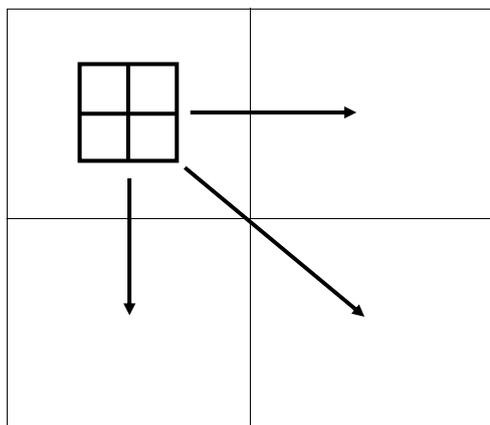
- ориентация филиалов ТНК при их географическом расположении на наилучшую доступность тех или иных факторов производства (в современный период в их число попадают наличие квалифицированной рабочей силы, развитие производственной инфраструктуры и пр.);

- лучшее соответствие экономических условий отбираемых для филиалов ТНК стран ее интересам, в том числе ситуации в налоговой, таможенной, валютной и других смежных сферах;

- возможности ТНК по получению в стране происхождения финансовой (например, дешевых банковских кредитов) и прочей поддержки.

Ниже приводятся примеры наиболее типичных организационных схем пространственного размещения производственных подразделений ТНК, позволяющих компании максимально задействовать фактор экономии масштаба:

1. Локально концентрированное производство

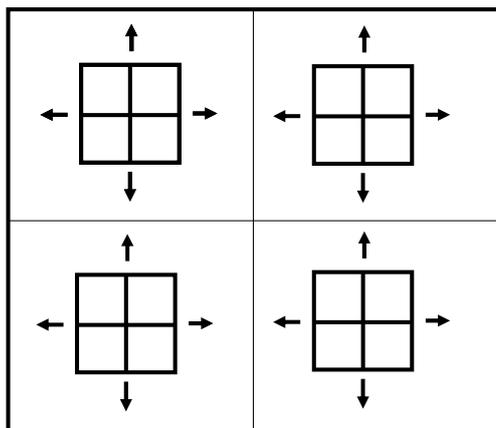


Все производство размещено в одной стране. Товары реализуются на мировом рынке через сбытовую и маркетинговую сеть ТНК.

Преимущества размещения:

- экономия масштаба;
- сохранение промышленной и коммерческой тайны;
- независимость от иностранных поставщиков.

2. Локально ориентированное производство

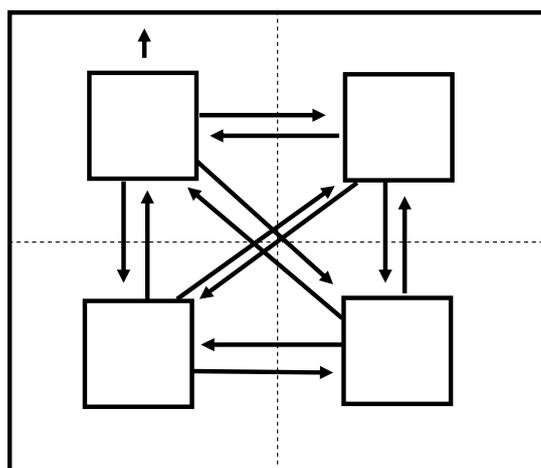


Каждое производственное подразделение выпускает определенный набор товаров, которыми обеспечивает только свой национальный рынок. Нет трансграничных продаж.

Преимущества размещения:

- знание структуры спроса и потребительских предпочтений;
- отсутствие барьеров входа на рынок;
- доступность и быстрота послепродажного обслуживания.

3. Регионально ориентированное производство



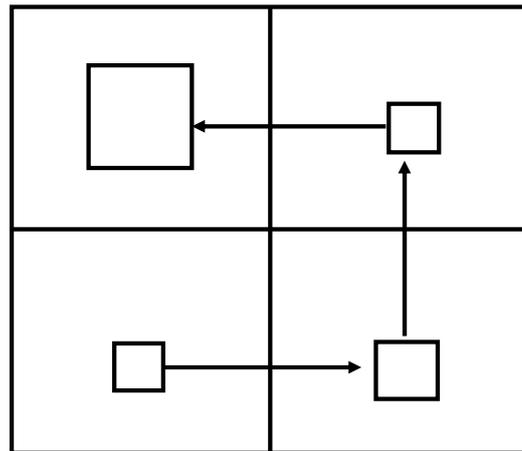
Каждое предприятие производит только один товар для продажи на крупном региональном рынке, охватывающем несколько

стран. Размеры отдельного предприятия обычно весьма велики.

Преимущества размещения:

- экономия масштаба;
- высокий уровень исследований и разработок.

4. Транснационально (последовательно) интегрированное производство

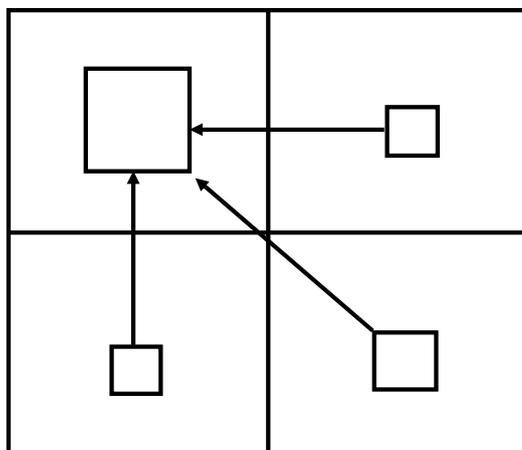


Каждое предприятие выполняет отдельную операцию в производственном процессе. Все они соединены «через» национальные границы в строгой технологической последовательности.

Преимущества размещения:

- высокая степень взаимодействия производственных единиц;
- применение эффективных инструментов менеджмента (just-in-time и др.);
- совместные НИР.

5. Транснационально (концентрированно) интегрированное производство



Каждое предприятие выполняет отдельную технологическую операцию и направляет продукцию для финишной сборки на предприятие в другую страну.

Преимущества размещения:

- экономия за счет специализации предприятий;
- возможность использования существенно более дешевого, но в то же время достаточно высокопроизводительного труда на наиболее простых, монотонных операциях.

Для реализации стратегий экономии на масштабе транснациональные корпорации неизбежно переходят к глобальным стратегиям развития. Правда, здесь возникают и серьезные препятствия. Одно из них – трудности на пути формирования системы управления, адекватной столь гигантской организационной структуре. При всей важности этой проблемы современная теория не предлагает какого-либо универсального решения. Эффективными могут быть как примеры управления ТНК на основе жестко централизованных систем, так и с помощью децентрализованных структур с предоставлением филиалам широкой рыночной самостоятельности. На практике приоритет отдается все-таки второй структуре, позволяющей более эффективно управлять огромным межнациональным организмом ТНК.

2.2.3. Пространственные стратегии

Международные операции ТНК претерпевают непрерывную эволюцию под влиянием процессов интернационализации и глобализации мировой экономики, связанных с формированием международных интегрированных производственных систем. В основе этой эволюции лежат изменения в пространственных стратегиях транснациональных корпораций (см. табл. 8).

Таблица 8
Эволюция пространственных стратегий ТНК

Стратегия	Фактор внутри-фирменных связей	Степень интеграции	Окружение
«Единичное» предприятие	Собственность, технология	Слабая	Высокие торговые барьеры; высокая стоимость коммуникаций и перевозок
«Простая интеграция»	Собственность, технологии, рынки, финансы	В одних звеньях цепочек сильная, в других – слабая	Открытый торговый и инвестиционный режим; ВТ и ДТТ; немущественные соглашения
«Комплексная интеграция»	Все функции фирмы	Сильная по всей производственной цепочке	Открытый торговый и инвестиционный режим; информационные технологии; сближение вкусов

1. Стратегия «Единичное» предприятие («Stand alone»). Это очень распространенная стратегия ТНК, когда предприятие-филиал может рассматриваться как уменьшенная копия материнской компании. Филиалы ведут свои операции в странах размещения с высокой степенью самостоятельности и даже независимости от головной компании. Основным механизмом

связи между головной компанией и иностранным филиалом выступает контроль собственности. Но кроме этого материнское и дочернее предприятия могут связывать передача технологий и основного капитала. «Единичное» предприятие – это самодостаточная единица, обслуживающая местные рынки и воспроизводящая в миниатюре материнскую оргструктуру. Как правило, это предприятие само формирует свою производственную цепочку, развивая связи с местными поставщиками и субконтракторами. Если такой филиал финансово устойчив и прибылен, материнская компания может минимально контролировать его. Филиал сам ведет наём работников: и рабочих, и управленцев; берет при необходимости кредиты у местных финансовых институтов; участвует в международной торговле. Крупные ТНК могут иметь немало «единичных» филиалов, обслуживающих экономику стран их пребывания.

На практике же немного таких филиалов, полностью независимых от «мамы». Многие начинают как тесно интегрированные с материнской компанией, но впоследствии отдаляются от нее в силу объективных причин, затрудняющих тесную интеграцию. Это могут быть торговые барьеры в странах пребывания; законодательные ограничения на международный обмен ресурсами; наконец, крупные политические события (военные или территориальные конфликты) могут заставить филиал стать более независимым от материнской компании. Ясно, что способность филиала к самостоятельному развитию зависит от объема его полномочий. Если он только производит комплектующие для основного производства в материнской компании, но не ведет собственные разработки, не расширяет источники финансирования, не занимается маркетингом, то он всегда будет зависеть от материнской компании.

2. Простая интеграция. Постепенно либерализация и технологический прогресс меняли способы осуществления международного производства. Ценовая конкуренция и снижение стоимости транспорта и связи расширили географические рамки корпоративных стратегий, позволяя крупным олигополиям в таких отраслях, как автомобильная, аэрокосмическая, электронная, сочетать экономию на масштабе с организацией

сети поставщиков с низкими издержками по всему миру. Это привело к применению стратегий так называемой «простой интеграции», когда филиалы осуществляют (как правило, на основе технологии, полученной от материнской компании) ограниченный диапазон видов деятельности для поставки этой фирме специфических компонентов, где они обладают конкурентным преимуществом в производстве. Такие стратегии породили новые формы трансграничных связей (например, отношения субконтрактации) и позволяют осуществлять больший двусторонний обмен информацией, технологией и другими результатами деятельности между материнской фирмой и филиалами. Некоторые ТНК включаются в международное производство посредством аутсорсинга, когда отдельные функции компании передаются для выполнения иностранным филиалам или независимым фирмам за границей, а основная работа выполняется в другом месте, главным образом в стране базирования. Примерами аутсорсинга могут служить крупные розничные сети международного масштаба: Venetton в США или Marx and Spenser в Великобритании. Широко используется аутсорсинг корпорациями сферы IT-услуг для сбора и обработки данных, написания программ, то есть таких услуг, которые благодаря достижениям информационных и коммуникационных технологий становятся торгуемыми.

Аутсорсинг – это передача отдельных функций воспроизводственной цепочки предприятиям, расположенным за пределами страны базирования.

Основной мотив аутсорсинга – использование локальных преимуществ зарубежного филиала ТНК или местной фирмы для оптимизации воспроизводственной цепочки

Контроль ТНК над аутсорсинговым производством осуществляется:

- либо через собственность (контрольный пакет акций филиала),
- либо через неимущественные соглашения с местными фирмами (субконтрактация).

Субконтрактация – это долгосрочные договорные отношения ТНК с независимой фирмой («фирмой на договоре»), при которых ТНК передает независимой фирме выполнение

определенных работ (изготовление материалов, компонентов, деталей, узлов и др.), а также предоставляет комплект чертежей и спецификации на заказанные работы.

Мотивы перехода ТНК к субконтрактации следующие :

- Узкая специализация «фирм на договоре».
- Экономия на текущих издержках.
- Экономия капитальных затрат.
- Резерв мощностей, на случай колебаний спроса на продукцию компании.
- Большая гибкость в управлении активами.
- Возможность переноса рисков на субконтрактора.

Взаимоотношения ТНК и «фирмы на договоре» (*принципала и субконтрактора*) весьма гибкие и характеризуются следующими особенностями:

- Период действия договора субконтрактации законодательно не регламентирован и *может* распространяться на любой период по согласованию сторон (долгосрочный, краткосрочный, бессрочный).

- ТНК *может* снабжать субконтрактора материалами или компонентами продукции.

- ТНК *может* предоставлять полную техническую документацию или спецификацию по запросу фирмы-партнера.

- ТНК *может* предоставлять кредит этой фирме на льготных условиях.

- ТНК *может* снабжать субконтрактора машинами и оборудованием.

- ТНК *может* обеспечивать техническую поддержку производства.

- Но в любом случае только ТНК ***безусловно отвечает*** за последующие операции и сбыт готового продукта.

Субконтрактация позволяет ТНК сосредоточиваться на важнейших функциях воспроизводственной цепочки, в то время как фирмы на договоре специализируются на других, как правило, наиболее трудоемких операциях. Такие фирмы в конечном счете оказываются сильно привязанными к самим ТНК или их филиалам и фактически превращаются в часть производственной системы ТНК, даже не будучи связанными общей собственностью.

С точки зрения взаимоотношений принципала и субконтр-

актора различают три формы международной субконтрактации: прямая субконтрактация (см. рис. 12), непрямая субконтрактация (см. рис. 13) и сложная субконтрактация (см. рис. 14).



Рисунок 12. Прямая международная субконтрактация

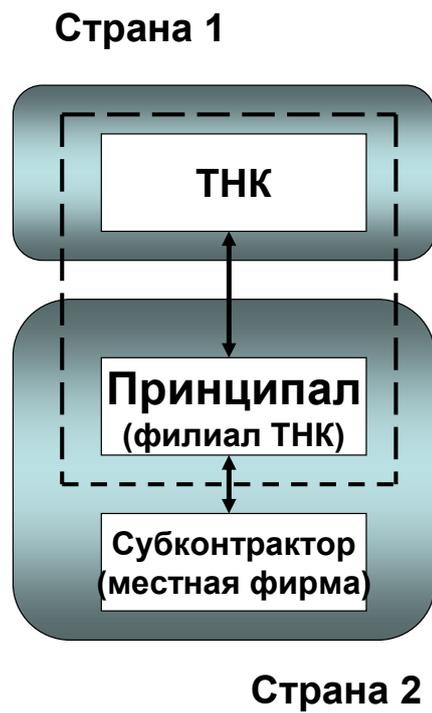


Рисунок 13. Непрямая международная субконтрактация

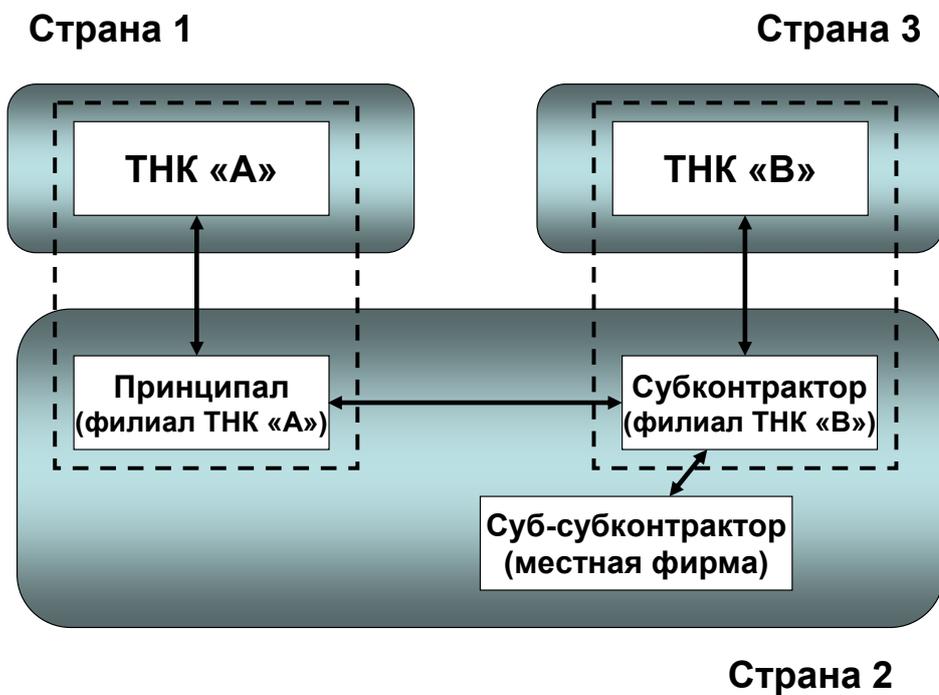


Рисунок 14. Сложная международная субконтрактация

3. Комплексная интеграционная стратегия. Две предыдущие формы предполагают довольно фрагментированную общую деятельность филиалов и головной компании внутри ТНК, однако, под влиянием либерализации, распространения информационной технологии и ужесточения конкуренции ТНК начали реорганизацию способов управления своими активами в международном масштабе. Более конкретно, как часть общей «комплексной интеграционной стратегии», ТНК превращают свои географически разбросанные филиалы и фрагментированные системы производства в сети производства и сбыта, интегрированные глобально или регионально (см. рис. 15).

По мере того как растущее число функций, размещенных в различных структурах компании, связывается единой системой комплексных интеграционных стратегий, международное интегрированное производство соединяет в одно целое все более мощные трансграничные потоки технологии, знаний, финансов, а также товаров и услуг. Что касается товаров, то эти потоки включают все более дифференцированную продукцию, и осуществляются не только между материнской компанией и филиалами, но также и между филиалами. В действительности разница между материнской компанией и филиалами начинает утрачивать значение по мере того, как отдельные звенья общей системы ТНК принимают на себя функции, четко определенные как часть внутрикорпорационного разделения труда. В результате фирма выглядит больше как сеть, а не как иерархическая структура.

Комплексная интеграционная стратегия, таким образом:

- базируется на способности фирмы легко перемещать отдельные воспроизводственные функции *в любую точку*, где это будет для нее наиболее выгодно;

- предполагает, что любой филиал независимо от местоположения самостоятельно либо совместно может выполнять определенные функции *для компании в целом*;

- характеризуется стремлением компании размещать по принципу эффективности, а не иерархии все функции – *НИОКР, финансы, учет, управление персоналом, логистику, подготовку кадров* и др., а не только производство компонентов готового про-

дукта;

- означает *глубокую функциональную интеграцию* её территориально удаленных структур.

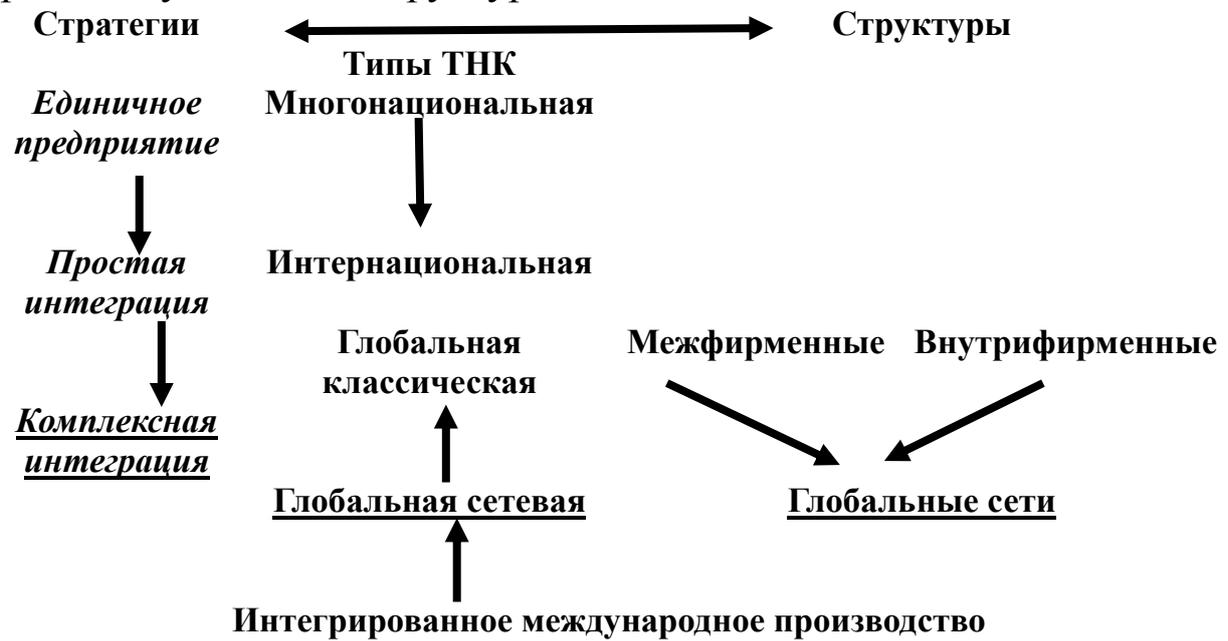


Рисунок 15. Эволюция стратегий ТНК и формирование интегрированного международного производства

Глава 3. Международная инновационная деятельность ТНК

3.1. Интернационализация знаний и международная инновационная деятельность ТНК

Новые технологические возможности предполагают наличие:

- более совершенных и разнообразных умений и интенсивных технических усилий всех участников генерации знаний;
- лучшей инфраструктуры, включая информационные и коммуникационные технологии;
- мощных институтов поддержки инноваций и стабильной и эффективной правовой и политической системы;
- доступа к международным базам знаний, который будет реально поставлен на службу национальной инновационной системе.

Наука и новые технологии до последнего времени оставались в ряду наименее интернационализированных бизнес-процессов. Сегодня мы наблюдаем **новые явления в интернационализации знаний**. *Первое*. Степень интернационализации исследований и разработок существенно выросла в мире как проявление общей тенденции к оффшорингу услуг. *Второе*. Наиболее высокие темпы роста интернационализации НИОКР наблюдаются в развивающихся странах, особенно в Азии. *Третье*. Движущие силы интернационализации НИОКР изменились: это по большей части не проблемы адаптации продукта к новым зарубежным рынкам, а получение доступа к зарубежным интеллектуальным пулам и ускорение процесса технологического развития. *Четвертое*. Все чаще развивающиеся страны ведут самостоятельные полноценные исследования наравне с корпорациями из развитых стран. *Пятое*. Компании развивающихся стран также размещают свои R&D (Research and Development) филиалы за рубежом.

Степень, в которой национальная экономика оказывается интегрированной в международное производство знаний, зависит от

силы ее национальной инновационной системы (НИС). Новейшие технологии требуют собственных национальных усилий для их «абсорбции» и адаптации; они включают в себя мощный неформулируемый компонент, который не может быть воплощен в машинах и оборудовании или прописан в технических инструкциях. Речь идет о так называемом «неформальном» знании (*tacit knowledge* (*англ.*) – молчаливое, внутреннее, подразумеваемое, неформализуемое знание).

Неформальное знание может быть эффективно воспринято только в том случае, если его реципиент развивает способности к обучению и восприятию нового знания. Он отслеживает новинки, экспериментирует с технологией, ищет новые способы организации производства, обучает персонал. И речь идет не об отдельном предприятии самом по себе, но о его взаимодействии с другими фирмами и институтами. Предприятия, как известно, не осуществляют инновационную деятельность в изоляции. Они связаны тесными формальными и неформальными узлами с другими предприятиями, научно-исследовательскими институтами, высшими учебными заведениями, бюро стандартизации и метрологии и другими учреждениями, продуцирующими знание. Предприятия привлекают человеческие ресурсы для инновационной деятельности из учреждений профессионального образования и подготовки кадров, также они получают средства из различных финансовых источников на покрытие своих расходов на исследования и инновации. Кроме того, они находятся под воздействием покровительственных мер государственного регулирования экономики. Всё вышесказанное и образует национальную инновационную систему.

Изучение, управление и адаптация инноваций требуют от предприятия тесного и постоянного взаимодействия с поставщиками, подрядчиками, конкурентами и консультантами, так же как с другими акторами, такими как государственные исследовательские институты, вузы, система метрологии, стандартизации и проверки качества, малый и средний бизнес, венчурные фонды, маркетинговые, тренинговые и страховые фирмы. По мере того как интернационализация производства углубляется, а транспортные расходы снижаются, каждая НИС привлекает всё больше новых знаний, создаваемых в других странах. Быстрый тех-

нический прогресс и растущие расходы и риски инновационного поиска толкают исследователей к объединению лучших сил в международном масштабе. Существуют разные способы участия стран в международном обмене знаниями (см. табл. 9).

Таблица 9

Способы международного обмена знаниями

Способы	Актеры	Формы
Международное использование национальных инноваций	Коммерческие национальные и транснациональные компании и отдельные лица	<ul style="list-style-type: none"> • Экспорт инновационных продуктов • Продажа лицензий и патентов • Зарубежное производство инновационных товаров отечественной разработки
Международное техническое сотрудничество	Университеты и государственные научные центры Национальные и транснациональные компании	<ul style="list-style-type: none"> • Совместные научные проекты • Международные научные обмены • Международный обмен студентами • Совместные предприятия • Производственное сотрудничество с обменом технической информацией
Международное производство инноваций	ТНК	<ul style="list-style-type: none"> • НИОКР в странах происхождения и размещения • Организация бизнес-альянсов для совместных НИР • Создание сети зарубежных R&D-филиалов

Поскольку, как уже было отмечено выше, НИОКР являются главным источником инноваций и нового знания, представляет интерес анализ мировых тенденций в этой области (см. табл. 10). Как видно из таблицы, мировые расходы на НИОКР выросли за 6 лет с 575,6 млрд. долл. до 676,5 млрд. долл. при ежегодном их росте в среднем на 2,8%. При этом они были географически сконцентрированы. На долю 10 стран-лидеров пришлось почти

87% всех мировых расходов; при этом из десяти стран 8 – развитые и 2 развивающиеся страны – Китай и Южная Корея.

Таблица 10

**Страны-лидеры по расходам на НИОКР,
1996 и 2002 гг. (млрд. долл.)¹³**

<i>Расходы на НИОКР, всего</i>				<i>Расходы бизнеса на НИОКР</i>			
Rank	Economy	1996	2002	Rank	Economy	1996	2002
	World	575.6	676.5		World	376.3	449.8
1	United States	197.3	276.2	1	United States	142.4	194.4
2	Japan	138.6	133.0	2	Japan	92.5	92.3
3	Germany	52.3	50.2	3	Germany	34.6	34.8
4	France	35.3	32.5	4	France	21.8	20.6
5	United Kingdom	22.4	29.3	5	United Kingdom	14.5	19.6
6	China	4.9	15.6	6	Korea, Republic of	9.9	10.4
7	Korea, Republic of	13.5	13.8	7	China	..	9.5
8	Canada	10.1	13.8	8	Canada	5.9	7.9
9	Italy	12.6	13.7	9	Sweden	6.6	7.3
10	Sweden	8.8	9.4	10	Italy	6.7	6.6
	Total	495.8	587.6		Total	334.7	403.4
	Share in world (%)	86.1	86.9		Share in world (%)	88.9	89.7
	Developing economies, South-East Europe and CIS	44.5	57.1		Developing economies, South-East Europe and CIS	20.4	31.9
1	China	4.9	15.6	1	Korea, Republic of	9.9	10.4
2	Korea, Republic of	13.5	13.8	2	China	..	9.5
3	Taiwan Province of China	5.0	6.5	3	Taiwan Province of China	2.9	4.0
4	Brazil	6.0	4.6	4	Russian Federation	2.6	3.0
5	Russian Federation	3.8	4.3	5	Brazil	2.7	1.9
6	India	2.1	3.7	6	Singapore	0.8	1.2
7	Mexico	1.0	2.7	7	Mexico	0.2	0.8
8	Singapore	1.3	1.9	8	Turkey	0.2	0.4
9	Turkey	0.8	1.2	9	Hong Kong, China	0.2	0.3
10	Hong Kong, China	0.7	1.0	10	Chile	0.1	0.2
	Total	39.1	55.4		Total	19.7	31.5
	Share in developing economies, South-East Europe and CIS (%)	88.0	97.0		Share in developing economies, South-East Europe and CIS (%)	96.4	98.7

В период между 1996 и 2002 гг. рост расходов на НИОКР в США (5, 8% ежегодно) был в 2 раза выше, чем в среднем в мире. Расходы Китая в этот же период росли со среднегодовым темпом свыше 20%, что резко контрастировало с тенденциями Франции, Германии или Японии, где расходы на НИОКР фактически уменьшились в долларовом выражении.

Примечательно, что львиную долю расходов на исследования и разработки несут предприятия, главным образом транснациональные корпорации. Их затраты возросли с 376 млрд. долл. в

¹³ См.: UNCTAD. World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. New York; Geneva: United Nations, 2005. P. 105.

1996 г. до 450 млрд. долл. в 2002 г., и, по существу, бизнес обеспечил две трети мировых расходов на НИОКР; оставшуюся треть покрыли правительства, университеты и некоммерческие структуры.

3.2. Факторы и движущие силы международной инновационной деятельности ТНК

Процесс интернационализации знаний в последние годы существенно ускоряется в силу следующих причин:

- усиление конкурентной борьбы на мировом рынке;
- сокращение жизненного цикла товара;
- необходимость снижения слишком высоких затрат корпораций на НИОКР;
- доступность высококвалифицированных и относительно дешевых трудовых ресурсов в развивающихся странах;
- стремление развивающихся стран получить доступ к мировым рынкам и центрам технологического влияния.

Исследования и разработки являются одним из наименее мобильных видов деятельности компаний. На это имеется ряд причин. Сложная неформализуемая природа передового научного знания сильно затрудняет и удорожает фрагментацию НИОКР и размещение отдельных их сегментов в разных местах. Исследователи зачастую испытывают потребность в непосредственном живом контакте, чтобы постоянно взаимодействовать, обмениваться информацией и идеями. Более того, исследовательские способности развиваются путем «накопления», поэтому центры, которые стартовали раньше, впоследствии только сохраняют и укрепляют своё лидирующее положение. R&D, кроме того, обладают свойством «раскручивания» (*spillover*) – люди и идеи вращаются между инновационными фирмами, что сопровождается выраженными синергетическими эффектами и порождает сильные кластерные и агломерационные преимущества. Если авторитетный государственный научный институт или университет представлен как часть определенного кластера, то преимущества

данного исследовательского центра (например, научного парка или технопарка) ещё более очевидны.

Данные факторы обуславливают концентрацию инновационной активности в отдельных районах или кластерах внутри страны. Однако новейшие тенденции в интернационализации знаний свидетельствуют о всё большей *дисперсии R&D*. Какими соображениями руководствуются компании, когда принимают решение о размещении своих исследовательских подразделений «дома» или за границей?

Во-первых, компании предпочитают размещать R&D в стране происхождения, если обмен знаниями через национальные границы требует больших затрат. Эти затраты растут вместе с географическим, экономическим, культурным и лингвистическим «расстоянием».

Во-вторых, корпорации не склонны выносить R&D за рубеж, если они хотят сохранять контроль за собственными разработками и их результатами.

В-третьих, из-за опасности утечки секретной технической информации они более чем сдержанно размещают лаборатории и отделы разработок в странах со слабым режимом защиты прав интеллектуальной собственности.

В-четвертых, важнейшим соображением размещения структур НИОКР является близость к мировым центрам инновационного роста, позволяющая «держать руку на пульсе» мирового технологического развития. Вот почему многие ИТ-компании перенесли свои R&D подразделения в Силиконовую Долину, а фармфирмы – в Бостонский территориальный кластер.

Масштабное международное исследование R&D стратегии более 200 транснациональных корпораций США, Европы и Японии было проведено Якобом Элдером, Фридером Мейер-Краммером и Гвидо Регером с целью систематизации основных причин интернационализации знаний в современных условиях¹⁴. Его обобщенные результаты представлены в табл. 11. Это иссле-

¹⁴ Elder, Jakob, Frieder Meyer-Krahmer and Guido Reger Changes in the strategic management of technology: results of a global benchmark survey // R&D Management. 2002.32, 2. P. 149-164. См. также: Jones, Gary K. and Hildy J. Teegen. Op. cit.; Roberts, Edward B. Benchmarking global strategic management of technology // Research Technology Management. 2002. 44, 2. P. 25-36.

дование обнаружило не только новые мотивы интернационализации знаний, но и на большом материале выявило тенденцию к *растущему оффшорингу R&D* функции бизнеса в массовых масштабах.

Таблица 11

Причины интернационализации НИОКР и факторы выбора стратегии размещения исследовательских центров ТНК

<i>Факторы выбора стратегии размещения R&D</i>	
<i>Внутрифирменные факторы</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Экономия масштаба - Необходимость взаимодействия с другими корпоративными функциями - Желание сохранить управление и контроль за разработками за головной компанией - Уровень затрат на научное оборудование и оплату персонала - Оптимальная управляемость и гибкость исследований - Транзакционные издержки управления исследовательскими подразделениями «в диаспоре»
<i>Внешние факторы (зарубежные)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Относительная доступность и дешевизна интеллектуального труда - Уровень системы профессионального образования - Близость инновационных кластеров
<i>Основные причины интернационализации НИОКР</i>	
<i>Причины наивысшей важности</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптация иностранных технологий к национальным рынкам 2. Доступ к квалифицированным исследовательским пулам в других странах 3. Изучение ведущих зарубежных рынков и потребительских предпочтений
<i>Причины средней важности</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование зарубежных технологических открытий 2. Поддержка производства в зарубежных филиалах 3. Подчинение требованиям и ограничениям национального законодательства
<i>Причины наименьшей важности</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в государственных программах поддержки науки в развивающихся странах 2. Стремление избежать неприятных экологических последствий в «материнских» странах

Это доказывает, что новый набор мотивов, а именно *экономиа затрат и доступ к соответствующим трудовым ресурсам*, приобретают решающее значение. ТНК, вынужденные перед угрозой роста стоимости НИОКР всемерно экономить, стремятся как можно быстрее донести продукт до рынка и ищут пути ускорения исследовательской фазы жизненного цикла.

Наконец, *в-пятых*, важнейшим фактором международной инновационной деятельности ТНК является качественная диверсификация НИР, которые должны включать все их основные типы:

- *адаптационные исследования;*
- *инновационные исследования, связанные с производством товаров для местного рынка;*
- *глобальные инновационные исследования и разработки новых продуктов и процессов;*
- *исследования-мониторинги.*

Адаптационные исследования обычно связаны с основным производством и усовершенствованием заимствованных технологий. Не всегда размещение производства за границей обязательно приводит к организации самостоятельных исследовательских единиц, отдельных от обычных инженерных и конструкторских подразделений. Многое зависит от размеров производственных мощностей, специфики местных условий по сравнению с теми, для которых технология была создана, а также уровня технической подготовки местного персонала. Степень постепенного перерастания адаптивных НИР в *инновационные* еще сильнее зависит от наличия высококвалифицированного технического персонала, производственных мощностей НИОКР и институтов поддержки. *Инновационные НИР для локальных рынков* могут перерасти в *глобальные инновационные НИР*, если принимающая экономика располагает такими возможностями. Однако некоторые развивающиеся страны и вовсе привлекают «чистые» НИОКР, не связанные с производством какого-либо конкретного продукта для их внутреннего рынка. Другим примером являются *институты технологического мониторинга*. Их задача – быть в курсе всех мировых технологических новинок, отслеживать их появление на мировом рынке и перенимать передовой опыт как создателей, так и пользователей.

Примером разного типа НИР может выступать экономика Китая. Большинство совместных с участием иностранного капитала исследовательских центров фокусируется на адаптации инноваций для китайского рынка. Но имеют место также и инновационные исследования глобального характера, тесно интегрированные с мировыми инновационными сетями.

Таблица 12

Некоторые филиалы ТНК – исследовательские центры электроники и информационных технологий в Китае (2005)¹⁵

Компания	Кол-во центров	Размещение	Характеристика
General Electric	1	Шанхай	<ul style="list-style-type: none"> • <i>«Технологический центр GE-Китай»</i> открыт в 2003 г. • Инвестировано \$640 млн. • 1200 инженеров, технологов и конструкторов
Microsoft	5	Пекин Шанхай	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестировано \$130 млн. • <i>«Майкрософт Азия Ресёрч»</i> открыт в 1998 г., основное исследовательское подразделение компании в АТР, 5-й по величине исследовательский центр в мире • Около 200 инженеров
Motorola	15	Пекин Шанхай Тьяндзин Суджоу Нанджинг Ченьду	<ul style="list-style-type: none"> • Первый исследовательский центр открыт в 1990 г. • В штате свыше 1300 инженеров • Инвестировано \$300 млн. • Исследовательский институт <i>«Моторола-Китай»</i> основан в 1999 г. • Планируется инвестировать \$500 млн. в создание нового центра в Пекине
Nokia	5	Пекин Шанхай Гуаньджоу	<ul style="list-style-type: none"> • Исследовательский центр <i>«Нокиа-Китай»</i> основан в 1998г., в штате – 300 инженеров • Центр в Гуаньджоу основан в 1998 г., в штате – 400 инженеров

Зарубежные инвестиции в сфере научных исследований и разработок в КНР в основном сконцентрированы в наукоемких

¹⁵ См.: Sigurdson J. Technological Superpower China (Cheltenham: Edward Elgar). 2005. P. 22; Idem. Foreign R&D investment in China: Paper presented at the Workshop on Global R&D in China, organized by the Nanjing Municipal Development and Reform Commission, Nanjing, 2005. 27-29 May.

отраслях, таких, как информационные и коммуникационные технологии; автомобилестроение; химическая. Motorola, один из крупнейших иностранных инвесторов в Китае, открыла к началу 2005 г. 15 местных и глобальных R&D центров и еще несколько собирается открыть в ближайшем будущем. Крупные инвестиции в создание новейших исследовательских центров и лабораторий осуществили также Microsoft, Nokia, General Electric, IBM, Siemens, Nortel, DuPont, General Motors, Honda, Hitachi, Toshiba и многие другие (см. табл. 12).

Эти исследовательские центры размещены в крупных городах: в 2005 г. в одном только Пекине насчитывалось 189 международных центров и лабораторий, из них 60% – в информационных и коммуникационных технологиях. Многие из них стали последователями IBM, открывшей первый в Китае иностранный R&D филиал со 100% собственностью в 1995 г. В Пекине научный парк Жонгуансун с расположенными в нем 40 университетами и 130 исследовательскими институтами стал подлинным научным сердцем столицы.

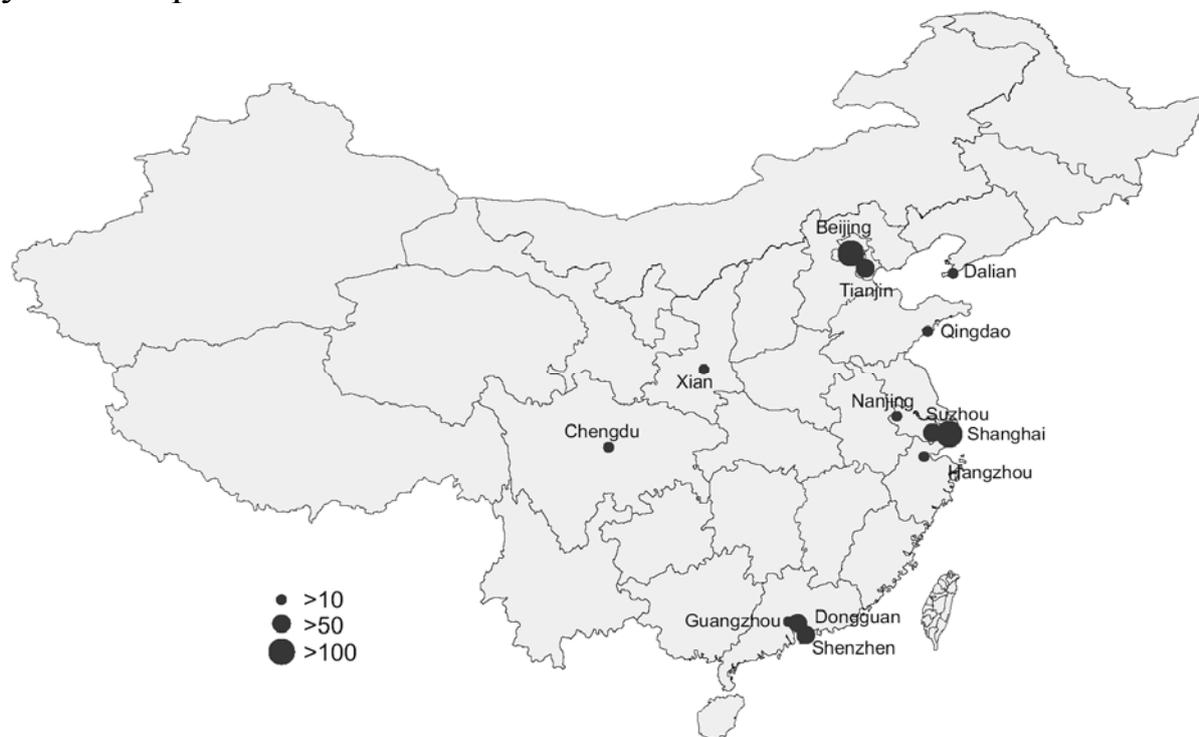


Рисунок 16. Размещение научно-исследовательских центров (филиалов иностранных компаний) в Китае, количество¹⁶

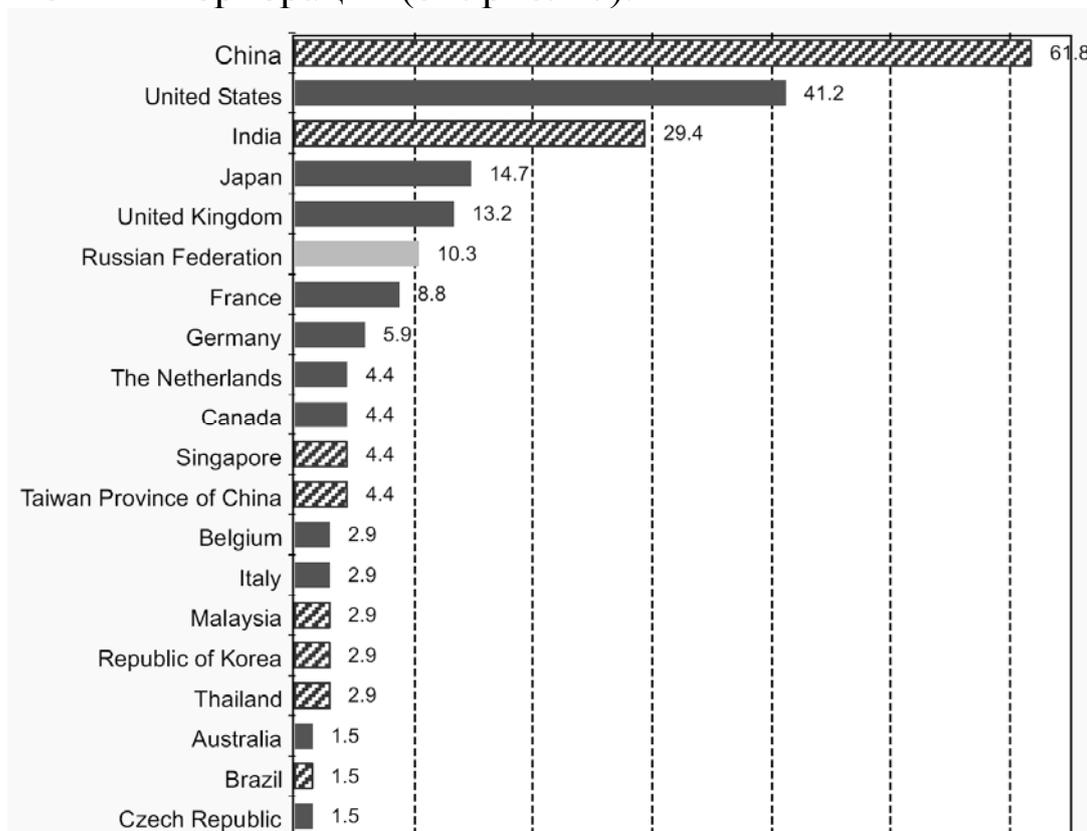
¹⁶ См.: UNCTAD (2005 – WIR05). World Investment Report. 2005. P. 142.

В Шанхае создано 140 научно-исследовательских центров – филиалов крупнейших транснациональных компаний, из них 91 центр – в новейшем районе Пудонг. Еще более сотни современных исследовательских центров было организовано в китайских провинциях Гуангдонг и Джиангсу. Еще несколько крупных региональных экономических центров восточного побережья: Ханьчжоу в провинции Жейджинг, Квиндао в провинции Шандонг и Далянь в провинции Ляонинг – последовали этому примеру и привлекли крупные иностранные инвестиции в создание исследовательских центров у себя (см. рис. 16). Наконец, что очень важно, активизировался приток инвестиций и во внутренние провинции, в частности, в города Ксиан и Ченьгду, где были развернуты R&D центры ряда ведущих компаний.

Что касается России, то сотрудничество с иностранным капиталом в проведении продвинутых исследований и разработок в большинстве случаев ограничивается неимущественными формами сотрудничества с иностранными компаниями: партнерствами (альянсами) и договорами о научном сотрудничестве. Airbus (Франция / Германия/ Испания/ Великобритания), Boeing (США), Pratt & Whitney (США) и Dassault (Франция) активно сотрудничают с российскими аэрокосмическими предприятиями и Российской Академией наук с начала 90-х гг. К примеру, один из ведущих научных центров, Центральный Аэрогидродинамический Институт в г. Жуковском, участвовал в работе над созданием аэрокосмической системы навигации «Гермес», грузового самолета А300, Боингов 757 и 777. НИОКР, осуществляемые на иной, нежели договорная, основе, в СНГ редки. В 2002 – 2005 г. было осуществлено всего 30 подобных инвестиционных проектов, из них 27 в России. Но в сравнении с мощной научно-технической базой, имеющейся в Российской Федерации, это число ничтожно мало. В 2000 г. в России был открыт один из крупнейших научных центров – R&D филиал Intel в Нижнем Новгороде, занятый разработкой программного обеспечения, инструментов и приложений для головной компании. В этом центре трудятся 340 инженеров и специалистов различного профиля. Еще пример. Компания EADS (European Aeronautic Defence and Space Company, штаб-квартира в Нидерландах), которая является учредителем Эрбас, открыла в 2003 г. в Москве инженерный центр с числен-

ностью персонала 30 человек совместно с российским аэрокосмическим и оборонным конгломератом Каскол, контролирующим производство МИГов в Нижнем Новгороде.

Интенсификация научных обменов является вопросом номер один в процессе создания национальной инновационной системы России, поскольку, согласно опросу экспертов ООН, Российская Федерация является и в обозримом будущем останется одной из наиболее привлекательных (6-е место в мировом рейтинге) экономик для размещения исследовательских и инженерных центров крупнейших корпораций (см. рис. 17).



- Развитые страны
- Страны ЮВЕ и СНГ
- ▨ Развивающиеся страны

Рисунок 17. Наиболее привлекательные страны для размещения исследовательских подразделений крупнейших ТНК в 2005-2009 гг.¹⁷

¹⁷ См.: UNCTAD (2005 – WIR05). World Investment Report 2005. P. 153

3.3. Современные особенности инновационной деятельности ТНК и международные сети знаний

Инновационная деятельность ТНК сегодня носит подлинно глобальный характер и способствует превращению мирового производства товаров и услуг в мировое производство знаний. Можно выделить следующие особенности инновационной деятельности ТНК в современных условиях.

1. *Открытая инновационная система.* Инновационная система всё более превращается в межотраслевую и международную трансграничную сеть изобретателей, пользователей технологий и поставщиков, связанных сильной обратной связью. **Усиливающаяся зависимость от внешних источников технологии и знаний, особенно заметная в отраслях новых технологий, является наиболее важным изменением в управлении научным развитием и инновациями транснациональных корпораций в последние годы.**

2. *Аутсорсинг знаний.* Суть его в том, что всё чаще отдельные стадии исследований или конкретные исследовательские задачи крупные компании передают для исполнения независимым фирмам, так называемым фирмам на договоре (субподрядчикам), которые специализируются именно в данном направлении научно-исследовательской деятельности. На рынке появились независимые компании, специализирующиеся на заказных исследованиях¹⁸. Аутсорсинг исследований развивается очень быстро. Если он происходит успешно, то фирма понимает, какие выгоды приносит ей специализация, и быстро осваивает управление процессами контрактации и интеграции R&D. Со временем по мере роста доверия между партнерами формируются длительные научные связи и сети. Появление новых методов аутсорсинга и усиление

¹⁸ Средние затраты по созданию нового лекарственного препарата превышали в 2004 г. 800 млн. долл., а включая все расходы по его выводу на рынок, достигали 1,7 млрд. долл. Поэтому фармацевтические компании активно перешли к аутсорсингу как способу снижения затрат на исследования, передав до 26% объема всех разработок независимым фирмам. В 2008 г. эта доля предположительно возрастет до 38%. – См.: WIR -05. P. 169.

конкурентного давления могут сильно ускорить его дальнейшее развитие.

3. *Мобильность знания.* Фирма создает знание для внутреннего использования и для внешнего потребления, может делиться своими идеями с другими и получать идеи извне. Трансформация IBM показывает, как в открытой инновационной системе и получение, и использование знания становятся *внешней* функцией компании¹⁹.

4. *Развитие человеческих ресурсов.* Интернационализация знания создаёт условия для привлечения и формирования по всему миру пулов высококвалифицированных специалистов за счет увеличения численности ученых и исследователей, дополнительного обучения, системы тренингов дома и за границей, расширения вузовской и послевузовской подготовки. Так, в Китае «Моторола» открыла исследовательский центр на 1300 инженеров; «Филипс» привлек в свою лабораторию такое же количество специалистов; «Дженерал Электрик» набрал в открывшийся в 2003 г. новый исследовательский центр 500 научных сотрудников и доведет их численность до 1200 человек. В Индии в аналогичном исследовательском центре «Дженерал Электрик» в Бангалоре трудятся около 2400 человек. В основном это высококвалифицированные местные специалисты, окончившие аспирантуру, имеющие научные степени, имеющие достойную зарплату и условия труда (см. также рис. 18 и рис. 19).

¹⁹ IBM изначально выстраивалась как жёстко вертикально интегрированная компания с максимальной интернализацией всех функций: от изготовления компонентов продуктов до финансового обслуживания собственных операций, не говоря уже о стратегических разработках. Но по мере перехода к стандарту «открытых ресурсов» в компьютерном сообществе (особенно с внедрением операционной системы Linux и языка программирования Java) компания отказалась от монополии на исследования «дома» и стала собирать и интегрировать лучшие разработки по всему миру, где бы они ни совершались, создавая на их базе так называемые «комбинированные интегрированные решения». Доля собственных НИОКР в выручке от продаж компании сократилась с 9,8% в среднем в 1983-1992 гг. до 6,1% в среднем в 1994-2003 гг. Со временем IBM и сама превратилась из закрытого R&D монополиста в крупнейшего поставщика знаний, выйдя на первое место в США по заявкам на патенты, а продажа лицензий стала приносить компании более 10% чистой прибыли в год (См.: Lazonick W. Evolution of the New Economy business model / Eric Brousseau and Nicholas Curien, eds. // The Economics of the Internet. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

5. Эффект «возврата мозгов». Возвращение ранее эмигрировавших на Запад («утечка мозгов») научных кадров сегодня в массовом масштабе наблюдается в Бразилии, Китае, Индии, Корее, Ирландии и других странах. В Жонгуанчунском научном парке КНР – первом и крупнейшем из созданных в стране, с со-рока университетами и ста тридцатью НИИ – развернули исследовательскую деятельность научные центры (всего сорок один) таких гигантов как, IBM, Hewlett-Packard, Intel, Microsoft, Motorola, Nokia, Siemens, Sony, Toshiba и др. В парке высоких технологий Чжанцзян создан центр разработки микроэлектроники, программно-математического обеспечения и биомедицины в Китае. Здесь действует 110 научно-исследовательских организаций, 413 инкубированных предприятий, в т. ч. пять из десяти мировых «фабрик» по производству интегральных схем (TSMC, UMC Group, Chartered SMIC, Vanguard). Именно вернувшиеся домой представители китайской диаспоры (в том числе ранее работавшие в штаб-квартирах компаний) были назначены директорами и ведущими исследователями этих центров и сыграли в их развитии ключевую роль. Так, филиал *Microsoft Research Asia* возглавили три директора-координатора – высококвалифицированных китайских ученых-компьютерщика, до этого работавших в штаб-квартире Майкрософт в США. Безусловно, это стало мощным стимулом к «возврату мозгов» на родину. Научные кадры из числа репатриантов, особенно для Китая, очень ценны с их знаниями и опытом, полученными за рубежом, при этом они резко повышают национальную инновационную способность, когда покидают зарубежные филиалы ради работы в национальных научных институтах или собственных вновь организуемых исследовательских фирмах. Из 14 тыс. высокотехнологичных компаний, размещенных в указанном научном парке, 2500 было создано вернувшимися из-за границы ранее эмигрировавшими гражданами КНР; аналогично массовое возвращение научных кадров во многом ускорило фантастический взлет Шанхая. **Возможно, именно «возврат мозгов» станет одним из наиважнейших достижений процесса интернационализации знаний.**

6. *Ограничения распространения знаний.* На самом деле интернационализация знаний не только открывает новые возможности для их распространения, но и встречает препятствия. Интересы крупных ТНК и молодых фирм, особенно в развивающихся странах, нередко сталкиваются. При совместной деятельности в области НИОКР последние рассчитывают на максимальную диффузию знаний в их среду, в то время как первые весьма сдержанны в вопросах передачи технологий и стремятся минимизировать собственные «потери». И это вполне понятно: кому же хочется делиться «сокровенным» и собственными руками растить себе конкурентов? Поэтому многие ТНК стремятся разными способами ограничить возможности доступа к своим технологиям. Таких способов несколько. *Во-первых*, ТНК могут настаивать на полной собственности активов своих зарубежных R&D филиалов, что существенно ограничивает доступ местных фирм к их интеллектуальному ресурсу, по крайней мере, по сравнению с участием в совместном предприятии. *Во-вторых*, ТНК стремятся свести технологический трансфер к передаче второстепенных, вспомогательных технологий. Они могут быть очень ценны и востребованы партнерами ТНК, но всё же это не ключевые технологии первого ряда. *В-третьих*, существует различие между исследованиями, непосредственно связанными с «миссией фирмы», которые всегда ведутся только в ключевых структурах компании, и исследованиями-приложениями с чисто рыночными целями, которые без ущерба для конкурентоспособности компании могут быть переданы для исполнения по контракту. Как сказал президент «Моторолы»: «Вы должны провести черту: ключевая интеллектуальная собственность над ней, использование технологии в рыночных целях – под ней». *В-четвёртых*, даже если передаются отдельные ключевые технологии, их получателя всё равно можно поставить в зависимость от владельца технологии путем «неполной передачи», когда переданная технология может использоваться только в пакете с другими, комплементарными технологиями этого же производителя.

7. *Эффект «деления» знаний.* «Деление» знаний может происходить за счет мобильности трудовых ресурсов, создания новых предприятий и модернизации образования. Подвижность кадров – это важнейший канал, по которому распространяются

технологии и знания, поскольку носителями главной формы знания – неформального знания – как раз являются не машины и физический капитал, а люди. Другой важный канал – создание в стране новых инновационных *отечественных* фирм, отделившихся от существующих *иностранных*. China Techfaith Wireless, крупнейший национальный китайский производитель оригинальных мобильных телефонов, был основан командой из 14 человек, покинувших филиал Моторолы в 2002 г., чтобы начать собственное дело. Уже в мае 2005 г. новая фирма была включена в листинг НАСДАК. Аналогично группа инженеров, покинувших Лусент, создала другую, не менее успешную независимую компанию Photonic Bridge. Эффекты «деления» знаний имеют место также в США, Европе, Канаде. Третий канал – связи передового бизнеса с высшей школой и наукой в развивающихся странах. Так, Microsoft Research Asia привлекает к сотрудничеству академические и правительственные структуры повсеместно в Азиатско-Тихоокеанском регионе с целью ускорения инновационных разработок, развития образования, эффективного научно-технического развития. С местными университетами компания сотрудничает по четырем направлениям: исследовательские проекты, обновление учебных планов, поддержка талантов и научный обмен. Совместные исследовательские лаборатории компания открыла в университетах городов Синьхуа и Жейянг, Харбинском технологическом институте, Научно-технологическом университете Гонконга и Научно-технологическом университете Китая. Intel в 2005 году финансировала более 250 исследовательских проектов в различных зарубежных университетах. А программа переподготовки педагогов, запущенная Intel в 2000 году, дала возможность пройти обучение 2 млн. школьных учителей из 30 стран мира.

8. *Сетевая структура инновационного процесса.* Инновационный процесс в ТНК основан сегодня на ресурсах, сконцентрированных в компактных локальных кластерах знаний. Эти кластеры охватывают прикладные и фундаментальные исследования, включают университеты, агломерации промышленных фирм в родственных отраслях, среду бизнес-сервиса, способствующую взаимному обмену и «перекрестному оплодотворению» научных идей и создающую живой контакт исследователей и быстрый

трансфер знаний. И, несмотря на существующее множество способов распространения знаний, решающим для создания инноваций и устойчивой конкурентоспособности остается неформальное, так называемое «внутреннее» (tacit knowledge) знание, неотрывное от его носителей. На рис. 20 графически иллюстрируется локально-сетевой характер инновационного процесса. Такая локальная инновационная сеть создаёт исключительные условия для инсайдеров и крайне затрудняет проникновение в неё аутсайдеров:

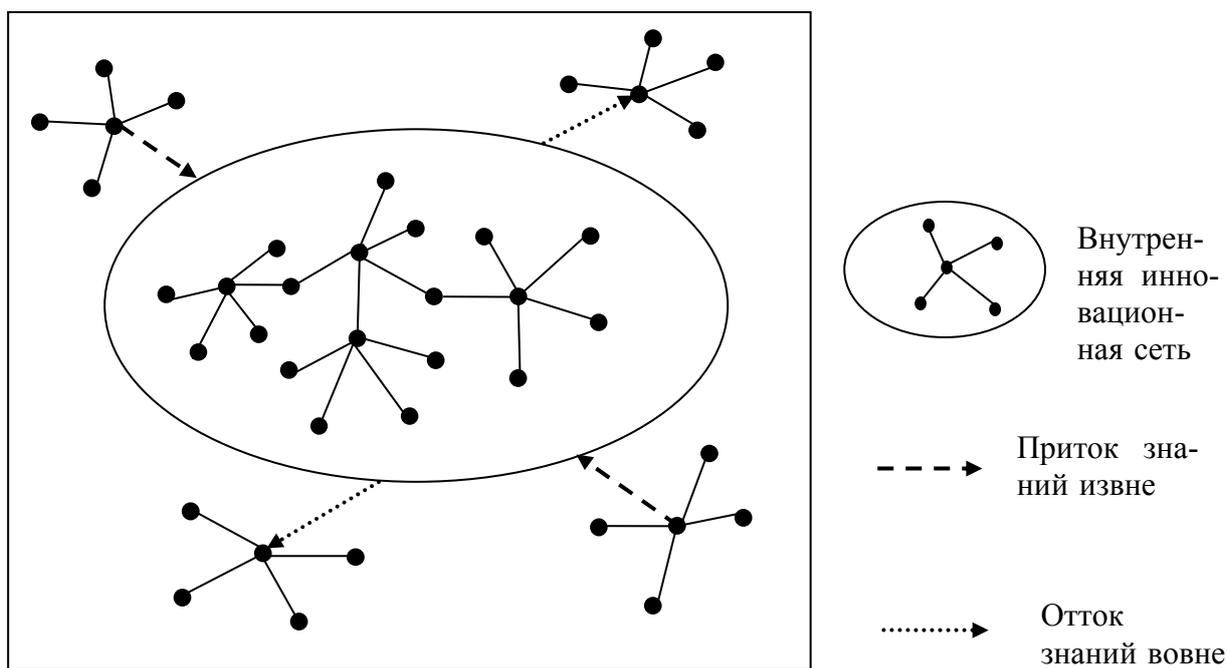


Рисунок 20. Сетевая структура инновационного процесса

- высокая плотность взаимодействия внутри кластера проистекает из нелинейного поискового характера процесса, требующего постоянного личного контакта и обмена информацией лиц, вовлеченных в процесс поиска;

- существуют неформальные высокие барьеры, препятствующие выходу нового знания вовне из локальной инновационной зоны: сама по себе тесная внутренняя сеть, связывающая инсайдеров неформальным знанием, объективно является таким самым эффективным барьером;

- в то же время приток знаний извне вовнутрь не имеет препятствий и происходит двумя путями: часть привносят вновь

вливающиеся аутсайдеры (превращающиеся тем самым в инсайдеров), да и сами инсайдеры имеют полный доступ к любым внешним открытым источникам знаний.

Таким образом, генерация нового знания становится сегодня первоосновой конкурентоспособности ТНК. К знанию переходит роль, ранее принадлежавшая ресурсам естественным: экономическое развитие всё более зависит от инвестиций в производство знаний и всё меньше от инвестиций в физический капитал. Современное знание – это интегрированный продукт совместного труда научных коллективов, отдельных исследователей, компаний и их международного обмена и кооперации в глобальных цепочках взаимодействия. *Международная конкурентоспособность ТНК тем выше, чем шире пространственная сфера и активнее среда их взаимодействия в области знаний, научных исследований и разработок.*

Глава 4. Международные стратегические альянсы ТНК и их особенности в международном производстве

Отношения между фирмами в современной глобальной экономике отличаются богатством содержания и разнообразием форм. Особое место в межфирменных партнерствах в последние годы заняли стратегические альянсы. Объединение предприятий-партнеров по бизнесу (а все чаще и прямых конкурентов) становится нормой в условиях усиливающейся неопределенности рынков и высокой экономической динамики. Сотрудничество компаний открывает новые горизонты развития и снимает традиционные организационные барьеры и границы. Но вместе с тем деловые альянсы несут в себе определенную долю риска.

Межфирменное сотрудничество существует давно. Широкую известность в 1980-1990-х годах получили партнерства крупных корпораций:

- General Motors и Toyota в автомобилестроении;
- America On-line и Time Warner в средствах массовой информации;
- Canon и Kodak в создании копировальной техники;
- Thompson и JVC в освоении рынка видеозаписывающей аппаратуры;
- Delta и Air France в авиаперевозках;
- Merck и Pasteur Merieux Connaught в производстве бактериальных препаратов.

Эталонами для бизнеса стали партнерства лидеров информационной сферы Microsoft или Cisco Systems со средствами массовой информации, финансовыми институтами и консалтинговыми фирмами.

За последнее десятилетие число стратегических альянсов значительно возросло. На долю альянсов в настоящее время приходится 18% всех доходов крупнейших американских компаний. Только за последние три года во всем мире сформировалось около 32 тысяч альянсов различного вида, три четверти из которых

были международными. Некоторые авторы даже используют в этой связи термин “техноглобализм”, сопоставляя его с “технонационализмом” (последний характеризует в рассматриваемом контексте технологическую самодостаточность государства). В географическом контексте преобладают стратегические альянсы между партнерами из США и стран Западной Европы. В среднем каждая из 500 крупнейших мировых компаний на протяжении последних 20 лет входила или пыталась войти в 40-50 крупных стратегических альянсов. Причем почти половина из них терпит неудачу, так как очень велик риск этой формы бизнес-кооперации.

4.1. Сущность и основные черты международных стратегических альянсов

Термин «стратегический альянс» не может быть применен к любому виду межфирменных связей. Ключевым элементом в определении альянса является отсутствие контроля над собственностью участвующих фирм при наличии контроля над их поведением (то есть речь может идти о вертикальном контроле или вертикальной квазиинтеграции), а также цель существования альянса – снижение производственных транзакционных издержек и/или получение конкурентного преимущества.

Учитывая многообразие подходов к определению стратегических альянсов, можно сформулировать синтетическое в своей основе определение, подчеркивающее особую природу альянсов и в то же время показывающее их отличие от других форм межфирменных отношений.

Стратегический альянс (Strategic Alliance) – это форма делового сотрудничества компаний, основанная на отсутствии контроля над собственностью участников при наличии полного или частичного контроля над их поведением, созданная с целью оптимизации производственных и транзакционных издержек и/или получения конкурентного преимущества, посредством координации необходимых знаний и ресурсов.

Стратегические альянсы – это одна из моделей межфирменной интеграции, которая «пересекается», но не

идентична другим близким типам кооперационных связей компаний. Характерной особенностью стратегических альянсов является наличие нескольких руководящих центров и, как следствие, потребность в существовании отношений, построенных на диалоге, а также противоречие интересов и целей компаний, входящих в альянс. Настоящим преимуществом альянса является не его продолжительность, а получаемая каждым партнером выгода от него.

Стратегические альянсы отличает ряд особенностей:

- это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний. Существуют значительные различия между стратегическими союзами, основанными на долгосрочных отношениях партнеров, и партнерскими отношениями контрактного типа, т.к. последний вид сотрудничества существует ограниченное время и используется для конкретных проектов или целей. Обычные контрактные отношения (arms-length), как правило, не предполагают развития длительных отношений в дальнейшем;

– это тип хозяйственного объединения, основанный на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;

- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, Marks&Spencer заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и конкуренты (например, Grundig и Philips, объединившие свои усилия в области видеозаписи);

– в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать их долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;

– стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;

– альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

– компании могут быть одновременно участниками нескольких стратегических альянсов;

– стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, ориентированы на будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;

– альянсы создаются на определенный срок и прекращают свою совместную деятельность, когда необходимость в объединении отпадает;

– альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;

– на настоящий момент создание альянса – наименее ограничиваемый в законодательном порядке способ проникновения на рынок.

Все участвующие в международных стратегических альянсах **партнеры отвечают следующим основным требованиям** (см. рис. 21):

1) вносят свой вклад в получение новых научных и технологических знаний в рамках выбранной для сотрудничества области или осуществляют обмен уже имеющимися у них технологиями;

2) разделяют между собой все выгоды от подобного сотрудничества и пользуются правом контроля над его осуществлением;

3) сохраняют при этом свою полную самостоятельность и независимость, получая от партнеров по стратегическим технологическим альянсам только то, в чем испытывают актуальную потребность.

Стратегический альянс, или соглашение о кооперации, может принимать различные формы, такие как:

- альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;

- стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместные предприятия);

- консорциумы для реализации инвестиционных проектов;

- лицензионные соглашения (компания, обладающая определенной технологией в одной стране, дает лицензию компании, владеющей большей долей рынка в другой стране);
- альянсы со слабой кооперацией.

Требования к участникам альянса



Рисунок 21. Основные требования к участникам стратегического альянса

На ранних стадиях совместного освоения новых продуктов или технологий преобладают альянсы, нацеленные на проведение НИОКР. На более поздних конкурентных стадиях возможны также производственные и маркетинговые альянсы. **С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:**

- альянсы по реализации проектов НИОКР;
- альянсы по организации совместного производства;
- альянсы по совместному освоению новых рынков.

Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР, решающие задачу возможно более полного разделения затрат и рисков получения нового научного знания и освоения новых передовых технологий. В настоящее время к этой группе относится более половины всех

стратегических союзов. Отраслевая принадлежность стратегических альянсов ТНК представлена в табл. 13.

Таблица 13

**Стратегические альянсы крупнейших ТНК
(отраслевая структура)**

<i>Отрасль</i>	<i>Доля, %</i>
Информационные технологии	39,7
В т.ч.: микроэлектроника	9,2
телекоммуникации	8,8
программное обеспечение	8,2
компьютеры	6,9
промавтоматика	4,9
Биотехнологии	20,3
Новые материалы	10,3
химическая	9,8
Авиационная	5,5
Автомобильная	4,9
Другие	17,2
Всего	100

Причины, побуждающие к созданию стратегических альянсов, весьма различны и порой включают комбинацию различных факторов. В обобщенном виде эти причины сводятся к следующему:

- потребность в объединении усилий и ресурсов на НИОКР;
- необходимость привлечь дополнительный капитал;
- решение задачи привлечения команды менеджеров с опытом реализации определенных проектов;
- предоставление возможности малой компании использовать управленческий опыт и место на рынке более крупной компании.

Следует подчеркнуть, что совместные предприятия далеко не всегда успешны: возможны столкновения различных стилей управления и корпоративных культур, изменения различных обстоятельств и пересмотр целей создания совместного предпри-

ятия; кроме того, истинные цели создания совместного предприятия не всегда раскрываются при его создании. В случае стратегического альянса возможно недоверие и непонимание целей. Когда крупная компания покупает небольшой стратегический пакет участия в малой компании, то она может рассматриваться как потенциальный "агрессор". Анализ практических шагов ряда крупных международных компаний в создании стратегических альянсов позволяет сделать выводы о **типовых проблемах межфирменных отношений**, таких как:

- нежелание идти на компромисс;
- отсутствие общего видения или принципиально различные цели;
- изменение в корпоративном руководстве одной из компаний;
- ложные ожидания способностей и возможностей партнера;
- неспособность иметь дело с различными стилями управления и корпоративными культурами;
- нереальные рыночные ожидания;
- недостаточные инвестиции.

Существует ряд важных элементов корпоративной культуры, требующих повышенного внимания и существенно влияющих на успешность стратегического альянса:

- 1) менеджмент альянсов – менеджмент знаний (knowledge management);
- 2) внешняя прозрачность;
- 3) внутренняя координация;
- 4) строгая ответственность (подотчетность).

Быстрый рост числа стратегических альянсов легче всего заметить по волне возникших совместных предприятий в автомобильной и компьютерной промышленности, где соглашения об их образовании заключили между собой самые, казалось бы, непримиримые конкуренты. Такие альянсы с участием крупных "игроков" не только свидетельствуют об ожесточенной конкуренции, но и предоставляют благоприятные возможности малым компаниям, которые ищут средства для финансового обеспечения своего развития. Малые компании, продукция которых занимает узкие ниши, могут обеспечить относительно более высокий доход по сравнению с их крупными собратьями, которые за-

частую не столь оперативно реагируют на появление новых рынков и продуктов.

4.2. Стратегические альянсы в системе корпоративных стратегий

Стратегические альянсы осуществляются посредством комплексных программ действий компаний, принимающих и реализующих долговременные решения по развитию конкретного бизнеса с учетом потребительских предпочтений, соотношения сил конкурентов, сети поставщиков, других значимых факторов рыночной среды. В деятельности стратегических альянсов консолидируются в единое целое маркетинговые, производственные, финансовые, HR-стратегии, IT-стратегии и иные стратегические установки всех входящих в альянс корпораций. Оценивая стратегические альянсы в рамках соответствующей терминологии, их можно определить как стратегию создания не только *«лояльных потребителей»*, но и *«лояльных конкурентов»*. Все это особенно актуально для современного российского бизнеса, который нуждается в эффективных цивилизованных методах управления.

Важнейшим вопросом для партнеров является выбор стратегическим альянсом межкорпоративной стратегии, которая диктуется в первую очередь задачами альянса и конкретным видом бизнеса, в котором оперируют компании-участники. Почему, к примеру, стратегические альянсы столь распространены в автомобильной промышленности? Одна из существенных причин подобной отраслевой «аномалии» заключается в продолжающемся на протяжении всего послевоенного времени (и особенно ускорившемся в последнее время) объективном процессе консолидации этой отрасли. Глобальный характер конкуренции автопроизводителей на мировом и национальных рынках, колоссальные затраты на запуск в производство новых моделей вынуждает ведущие компании идти либо по пути поглощений (напр., Ford полностью контролирует Volvo, Mazda и др.), либо добровольных слияний (напр., DaimlerChrysler), либо создания сложных интеграционных

группировок, различающихся по степени и масштабам от высоко структурированных альянсов по типу Renault-Nissan до весьма компактных и локальных, ориентированных на реализацию узких проектов или партнерств в производстве конкретных марок автомобилей и их продвижении. Последний тип альянсов можно проиллюстрировать на примере совместного проекта европейских автомобильных компаний и крупнейшего японского автогиганта: образованного в 2004 г. французско-бельгийско-японского альянса PSA PeugeotCitroen и Toyota Motors. Эти компании в настоящее время завершили свой совместный проект по разработке и производству субкомпактных автомобилей для европейского рынка – Peugeot 107, Citroen C1 и Toyota Augo. Симптоматично, что практически в это же время примерно о таком же совместном проекте объявили американская корпорация Ford Motors и итальянская компания Fiat. Задача этого альянса – выпуск на основе совместных разработок и общего инвестирования «мини-автомобиля» в модельной группе А.

Итак, стратегические альянсы в качестве главной ключевой проблемы решают вопрос о выборе продуктово-маркетинговых стратегий на конкретном рынке. Этот вопрос сводится к выбору преимущественно *инновационной* стратегии, стратегии *обновления* или стратегии постепенного *совершенствования*. Как показывает практика современного бизнеса, стратегические альянсы все чаще становятся эффективным средством реализации каждого из перечисленных типов продуктово-маркетинговых стратегий.

Наибольшее распространение стратегические альянсы получили в тех случаях, когда компании реализуют *инновационную стратегию*, в том смысле, что делают ставку на вывод на рынок принципиально нового продукта с существенно измененными характеристиками, не имеющего близких аналогов. По уникальным проектам, таким как, например, французско-британский сверхзвуковой пассажирский самолет Concorde или международная космическая станция (МКС), объединение технологий и ключевых компетенций фирм, лидирующих в отрасли, является единственно возможным вариантом появления такого принципиального продукта. Неслучайно, несмотря на завершение в 2003 г. полетов самолета Concorde, данный проект

возобновился, но уже в рамках нового альянса, нацеленного на достижение новых уникальных летно-технических характеристик самолета. Летом 2005 г. Франция и Япония объявили о планах создания нового поколения пассажирских сверхзвуковых самолетов. Состав участников этого масштабного проекта с французской стороны включает European Aeronautic Defense and Space Co., одним из основных подразделений которой является производитель аэробусов Airbus S.A.S., и группу компаний Safran, ранее известную под названием Snecma-Sagem. С японской стороны участвуют четыре крупнейшие компании – Mitsubishi Heavy Industries, Kawasaki Heavy Industries Ltd., Fuji Heavy Industries Ltd., Ishikawajima-Harima Heavy Industries Co, а также Японское космическое агентство. В Японии еще в 2002 г. начались разработки собственного сверхзвукового самолета, способного летать в 1,6 раза быстрее звука. В ходе работ удалось добиться успехов в создании соответствующего реактивного двигателя. Эти наработки будут усилены практическим опытом конструирования и производства сверхзвуковых самолетов, имеющимися у французских фирм. В проект планируется инвестировать не менее 2 млрд. долл. в год. Новый самолет будет значительно вместительней, чем Конкорд (300 мест вместо 100), и позволит вдвое сократить время перелета из Парижа в Токио.

Критическая важность подобных глобальных проектов и адекватных им форм межфирменной интеграции в том, что они не только снижают риски для конкретных компаний, не только позволяют создать так называемый синергетический эффект за счет объединения интеллектуальных, материальных, финансовых и управленческих ресурсов. Инновационный продукт, в случае его успешного и массового выхода на рынок, переводит прежний рынок в качественно новое состояние, обеспечивает новый виток массовых продаж нового продукта на длительную перспективу, значительно расширяет потребительские стереотипы. От этого выигрывают все участники этого рынка, поэтому исходная основа для создания таких альянсов более чем очевидна. Проявлением таких коренных тенденций в области стратегических решений являются стратегические альянсы, формируемые фирмами-конкурентами в области НИОКР, а также относительно новое направление межфирменной интеграции – установление и распро-

странение единых отраслевых стандартов и технических условий на создаваемую продукцию. Особенно такие альянсы «непроизводственного» направления многочисленны и решают серьезные общеотраслевые задачи в секторах экономики, связанных с новейшими информационными и коммуникационными технологиями. Практически все известные мировые компании, действующие на рынке мобильной связи, телекоммуникаций, промышленной и бытовой электроники включены в сложные перекрестные альянсы по проведению совместных перспективных разработок. Одним из классических примеров является японская компания Toshiba, которая имеет более десятка стратегических альянсов практически со всеми главными участниками рынка IT-продукции. В частности, с Motorola – в разработке микросхем динамической оперативной памяти, с IBM по разработке плоских ЖК-дисплеев. Ярким примером альянса является союз японской SONY и шведской Ericsson в разработке и продвижении мобильных телефонов. Летом этого года стало известно о начале партнерства между Motorola и Samsung в сфере кросс-лицензирования разработок в области мобильной связи. Фактически вне подобной «альянсовой» стратегии остается лишь лидер данного рынка – финская Nokia.

Особого внимания сегодня требует достижение компаниями лидерства не только в разработке, но, что даже более важно, в тиражировании, а также создании массовой поддержки со стороны других участников рынка базовых стандартов и технических условий при запуске инновационной продукции. Успешный альянс в этом случае – это не только «угадывание» и своевременное выведение на рынок нового продукта, но и способность создавать коалицию партнеров по использованию тех принципиальных технических решений, которые и являются новым базовым «отраслевым стандартом».

В настоящее время идет ожесточенная борьба между ведущими компаниями-производителями электронного оборудования SONY и Toshiba за то, чей стандарт DVD-дисков станет общим для пользователей. Проблема в том, что каждая из конкурирующих корпораций продвигает свой стандарт. SONY – формат Blu-ray, а Toshiba – свой формат HD-DVD. Формат, продвигаемый SONY, поддерживают и готовы использовать в своих устройствах

Samsung Electronics и Matsushita. Ведущие производители компьютеров Hewlett-Packard и Dell также отдают предпочтение формату SONY. Наоборот, на стандарт DVD Toshiba готовы делать ставку NEC и Sanyo. Intel и Microsoft в сентябре 2005 г. объявили, что приняли решение об окончательной поддержке Toshiba, надеясь, что это позволит взять ее стандарт как единый для всех производителей электроники, кино-, видеопродукции в мире. Но пока ситуация «застыла» на противоборствующей фазе. Разделились и производители контента, в том числе крупнейшие киностудии. Данный пример показателен в том отношении, что иллюстрирует возрастающую важность умения корпорации создавать партнерские связи, позиционировать себя на рынке как компанию, открытую к контактам, учитывающую интересы и других участников рынка.

При всей важности маркетинговой стратегии инновационных продуктов более распространены и более типичны для основной массы корпораций *стратегии «регулярного обновления»* продукции. Для таких стратегий характерна ситуация, когда инновационный в прошлом продукт стал массовым и уже привычным, устоявшимся. Масса фирм тиражирует некоторые базовые решения, и маркетинговые проблемы связаны не с выведением принципиально нового товара на рынок, а регулярным выпуском новых, в большей или меньшей мере модернизированных базовых продуктов. Главный вопрос – в каком направлении проводить модернизацию базовой модели, с какой очередностью и степенью «новизны»?

Рассмотрение продукта через призму различных по функциям и способам привлечения потребителей свойств позволяет понять, почему обновление продукта идет именно по пути расширения и обогащения свойств. При этом может быть выделена определенная эволюция в таком обновлении. Каждая новая модель продукта, как правило, включает все больше и больше разнообразных потребительских «опций», многие из которых не имеют прямого отношения к исходной базовой группе потребительских свойств. Использование в качестве ключевой задачи модернизации одной из доминирующих в данной момент потребительских характеристик продукта отражает переход от одной стратегии к другой. Для стратегии «регулярного обновления» важно пред-

ставление о продукте как о «потребительском комплексе». В ряде случаев разработка таких «комплексов» целесообразна на основе стратегических альянсов различных компаний. Принципиальное значение имеет такая существенная особенность подобных альянсов, как партнерство компаний из различных отраслей, прямо не конкурирующих друг с другом.

В начале 2000 г. широкую известность приобрел альянс голландской Philips и американского лидера в производстве спортивной одежды – фирмы Nike. Компании договорились о совместной взаимосогласованной разработке и продвижении товаров для спорта и отдыха. Nike должна была выпускать одежду и снаряжение, в которых конструктивно заранее предусмотрены «карманы» и прочие приспособления для электроники Philips. Покупая некоторую продукцию этого совместного проекта, потребители могут приобрести сразу и спортивную одежду, и, например, портативные MP3-плееры. Данный альянс интересен тем, что он не несет практически никаких серьезных рисков для компаний. Продвижение под обоими брендами таких спортивных «комплексов» объективно расширяет целевую аудиторию нового поколения спортивной одежды, с одной стороны, а с другой – создает новые возможности для продукции Philips.

Похожие по своим маркетинговым решениям процессы демонстрирует компания Coca-Cola. Столкнувшись со стагнацией продаж по своему основному продукту – классическому прохладительному напитку «Coca-Cola», компания нашла выход в горизонтальной интеграции с целью усиления смежных продуктовых позиций. Она создала совместно с другой корпорацией мирового масштаба – Procter & Gamble единую компанию (акции которой были распределены поровну между обоими партнерами) по производству и продаже соков, фруктовых напитков и чипсов. Замысел этого проекта связан с позиционированием данных продуктов не в качестве самостоятельных товарных единиц, а как некоторого взаимоувязанного продуктового комплекса товаров, взаимодополняющих друг друга. При этом продукция вновь созданной компании идет в продажу под общекорпоративными брендами обеих корпораций. Характерно, что подобные «продуктовые» альянсы используют и технологию объединения брендов (joint branding). Поскольку компании в данном случае не являются пря-

мыми конкурентами, то совместный брендинг эффективен для всех участников альянса, так как повышает узнаваемость совместно разрабатываемых и продвигаемых продуктов, потенциально расширяет их целевую аудиторию. Но только при одном условии – в альянс должны вступать компании с сильными брендами, иначе может быть достигнут и обратный эффект.

Стратегия «постепенного совершенствования» продукта предполагает, что какие-либо новшества в продукт вносить нецелесообразно, прежде всего, по причине общего завершения его жизненного цикла. Главное при такой стратегии – сохранить потребителей данной товарной марки, обеспечив тем самым стабильный, хотя и ограниченный спрос на данный продукт. Одним из используемых методов реализации данной стратегии является перевод «выходящей в тираж», снимаемой с основного производства модели на площадку компании-партнера, действующей на рынках, где потребительские предпочтения относительно неразвиты.

Примерами такого типа стратегий в автомобильной отрасли могут быть: проект Daewoo Nexia – относительно недорогой автомобиль, выпускаемый в Узбекистане, и проект Chevrolet Viva – автомобиль, производимый совместным предприятием «GM-АвтоВАЗ» в России. Характерно, что и в том и в другом случае основой вновь выпускаемых автомобилей стали существовавшие уже довольно длительное время модели автомобилей американской корпорации General Motors. Передав их для дальнейшего использования своим региональным партнерам, американская компания полностью выполнила стратегическую установку с точки зрения концепции жизненного цикла товара, но достигла разных результатов. Daewoo Nexia в России вплоть до последних лет была одним из лидеров продаж, так как являлась вполне конкурентоспособной иномаркой в ценовом сегменте, в котором продавались российские автомобили. Это было возможно при относительно низком уровне российского рынка автомобилей и соответственно потребительских предпочтений покупателей, присущем его первичному насыщению. Chevrolet Viva, во-первых, выводилась на рынок, уже когда конкуренция на нем резко обострилась, в том числе и в среднем ценовом диапазоне, и во-вторых, когда российский потребитель окреп и не захотел выби-

рать автомобиль устаревшей модели, выпускаемой к тому же под брендами автомобильных компаний, переживающих общий системный кризис. Выбор оказался неудачным – стратегический альянс наложился на известную слабость стратегического положения обеих компаний, хотя, конечно, масштабы и последствия этой конкретной неудачи для АвтоВАЗа и General Motors несопоставимы.

Таким образом, стратегические альянсы при реализации стратегии «постепенного совершенствования» имеют вполне очевидные ограничения и риски в том смысле, что должны обеспечивать приемлемые цены на совместно производимый продукт, реалистично оценивая его перспективу в соответствующей рыночной нише. Какие бы «технологии» продления продукта ни использовались, продукт, завершающий свой жизненный цикл, стратегически всегда малоперспективен.

4.3. Особенности стратегических альянсов в России

Для России стратегические альянсы потенциально столь же актуальны, как и для других стран мировой экономики. Однако в количественном отношении отечественные компании существенно отстают по числу заключаемых партнерств. Незрелость и ограниченность практики стратегических альянсов с участием российских компаний обусловлена, прежде всего, неэкономическими факторами. Как и вся мировая экономика, российский бизнес действует в рамках объективных процессов консолидации основных отраслей, растущего значения инновационной составляющей в обеспечении конкурентоспособности компаний, то есть тех объективных предпосылок, которые толкают даже конкурентов к выстраиванию партнерских отношений, поиска основы для совместных проектов. Российские компании, только завершающие процесс «первоначального накопления капитала» с его беспрецедентными корпоративными конфликтами, экономической и административной борьбой за контроль над национальными ресурсами, в ментальном плане еще не готовы в полной мере к вы-

страиванию сложных, в какой-то мере дипломатических отношений, составляющих основу любого стратегического альянса. Но ситуация меняется. Интерес к стратегическим альянсам в последние 3-5 лет значительно вырос. Речь идет не только о совместных предприятиях российских компаний с крупными зарубежными корпорациями. Таких примеров всегда было достаточно, но подобные альянсы были во многом неравноправны для российских участников, поскольку создавались в основном для менее затратного и рискованного вхождения иностранного бизнеса на российский рынок. Для зарубежных компаний альянсы с российскими фирмами часто представляли временную «экспериментальную площадку». Как только основные бизнес-процессы были отлажены, создана соответствующая материальная и экономическая инфраструктура, потребность в российском партнере отпала: он либо поглощался более мощным западным участником совместного предприятия, либо отношения с ним прерывались.

Сегодня происходит очевидный рост «классических» стратегических альянсов, в том числе обслуживающих соответствующие продуктово-маркетинговые стратегии российских компаний. Частным, но показательным примером такого равноправного, сбалансированного альянса может быть совместный проект сети кофеен «Шоколадница» и книжных магазинов «Букбери» (см. рис. 22).

Смысл подобного проекта – обеспечение уже упоминавшегося «потребительского комплекса: современные книжные магазины рассчитаны на то, что люди проводят в них много времени и хотят перекусить, а «брендированные» кафе увеличат посещаемость таких заведений. Подобный альянс не только снижает издержки на аренду и эксплуатацию помещений для кофеен, располагающихся в помещении книжных магазинов, но возникает эффект объединения брендов, расширения общей целевой потребительской аудитории. Подобный альянс не оригинален и уже апробирован в мировой практике. В крупнейшей американской сети книжных магазинов Barnes & Noble работают кофейни известнейшего бренда Starbucks. Но для российских компаний подобный альянс – один из первых примеров успешного применения современных корпоративных стратегий мирового класса отечественными игроками. И таких

примеров становится все больше и больше, что отражает тенденцию осознания российскими корпорациями возможностей и преимуществ, создаваемых стратегическими альянсами, естественно, при их правильном выстраивании. Конечно, стратегические альянсы нельзя рассматривать как единственно возможное средство достижения базовых стратегических целей компании. В определенном смысле – это вторичная, обеспечивающая модель межфирменной интеграции, но позволяющая быстро и эффективно наращивать потенциал компании за счет других участников рынка. При этом, в отличие от слияний и поглощений, такое наращивание взаимно, поскольку сохраняет за компаниями-партнерами их рыночные позиции, экономическую и юридическую самостоятельность.



Рисунок 22. Цели стратегического альянса «Шоколадница» – «Букбери»

Другой важнейшей предпосылкой развития стратегических альянсов в российской экономике может стать необходимость противодействия экспансии крупных зарубежных корпораций. Это тем более станет актуально после присоединения России к

ВТО. Стратегические альянсы, с этой точки зрения, могут выступить достаточно эффективной моделью развития конкурентоспособности национальной экономики целом.

Таким образом, стратегические альянсы представляют собой одну из современных форм межфирменной интеграции, основой которой является объединение ресурсов, совместные проекты, доступ к ноу-хау и др. Практика показывает, что во многих случаях альянсы позволили не только существенно усилить конкурентоспособность компаний, повысить эффективность производства, захватить важные технологии и прорваться на новые рынки, но и в известной мере изменить традиционные правила отраслевой конкуренции. Поэтому, несмотря на возможные проблемы и сложности самого процесса интеграции, стратегические альянсы являются одним из наиболее эффективных способов развития компании и продвижения на международные рынки.

Глава 5. Перспективы развития ТНК в мире и в России

Транснациональные корпорации становятся ядром новой сферы мировой постиндустриальной экономики, в которую непрерывно интегрируются предприятия мелкого и среднего бизнеса, товаропроводящие и информационные сети, составляющие периферию мирохозяйственного транскорпоративного ядра. Глобальные ТНК формируют финансовый центр экономики, который глобально воздействует на функционирование и развитие мирового производства продуктов, услуг, знаний, информации, интеллектуального капитала, глобального рынка рабочей силы. Новую экономику конца XX и начала XXI века приводит в движение конкурентная борьба между глобальными ТНК и все новые методы борьбы за создание новых конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества мировых ТНК, их способность противостоять финансово-экономическим потрясениям и лидировать в глобальной экономике обусловлены уникальными корпоративными стратегиями, динамичными оргструктурами, в которых доминируют самообучающиеся и обучающие системы стратегического управления, инновационные структуры, крупные научно-исследовательские центры, подразделения по повышению квалификации и подготовке кадров.

В настоящее время ТНК определяют и направляют мировое производство природного сырья, конструкционных материалов, топлива и электроэнергии, современной техники, технологических знаний, информации и глобальных информационных сетей, средств планетарного транспорта и вооружений. ТНК лидируют в подготовке современных специалистов и управляющих, выдвигают лидеров нового типа, которые в свою очередь придают гибкость, динамичность и антикризисную устойчивость самим ТНК.

Национальные государства и ТНК поддерживают и усиливают друг друга по главным направлениям мирового научно-технического прогресса. Когда в стране возникают и множатся

крупные промышленные корпорации и международные финансово-промышленные группы, это означает наращивание экономической мощи страны, усиление ее геоэкономических позиций.

В тех случаях, когда интересы транснационального капитала объективно совпадают с интересами определенных национальных государств, он может обеспечить значительные и даже решающие преимущества в межгосударственной экономической конкуренции. В передовых странах это двоевластие приняло характер симбиоза. Развитые государства активно поддерживают собственные ТНК, которые в свою очередь обеспечивают поступление налоговых средств от международной деятельности и, что возможно, более важно, распространение их экономического, а в дальнейшем и политического влияния.

Транснациональный капитал чутко откликается на поддержку “своих” государств, обеспечивая их экономическую мощь и экономическую экспансию. Нужно только приветствовать, что борьба за рынки перешла из военно-политической в жестокую, но, по крайней мере, бескровную экономическую сферу.

России не повезло на начальном этапе рыночных преобразований. Страна встала на путь транснационализации с большими задержками. В угоду идее создания во что бы то ни стало конкурентной среды в постсоциалистической экономике были разукрупнены и расчленены горно-металлургический, машиностроительный, топливно-энергетический, атомный, военно-промышленный и другие отраслевые и межотраслевые комплексы национального значения, приостановлено наращивание минерально-сырьевой базы российской промышленности в Сибири, на Урале, на Российском Севере. К факторам, сдерживающим процесс интеграции России в мировое хозяйство, можно отнести:

1. Отсутствие полноценной финансовой, организационной, информационной поддержки экспортеров.
2. Нерациональную структуру экспорта и импорта.
3. Ориентацию НИОКР на военные исследования.
4. Изношенность и моральное устаревание основных производственных фондов.
5. Высокую инфляцию.

6. Неравномерное распределение иностранных инвестиций в России по регионам и сосредоточение их в столичных регионах (Москва, Санкт-Петербург).

7. Административные и правовые риски.

В последнее время наметился переход к поддержке крупно-корпоративных форм развития инновационно-воспроизводственных структур в России и странах СНГ со стороны Российского государства и инициативный рост крупных российских финансово-промышленных групп и корпораций. Нужно прямо сказать о начальном периоде крупнокорпоративного движения в России, об относительной и абсолютной слабости отечественных корпораций по сравнению с мировыми гигантами, которые в силу своей экономической природы захватывают российские рынки. Развитие ТНК российского базирования является реальным выходом для российской экономики, которая не сможет в ситуации глобальной конкуренции в 21 веке построить конкурентоспособную стратегию только на экспорте нефти, газа, угля, черных и цветных металлов.

Корпоративный бизнес в России набирает определенные темпы, несмотря на тот факт, что российские ТНК совсем недавно появились на международной арене и только начинают утверждаться как часть мирового экономического пространства. К нефтяным корпорациям уже присоединились металлургические и телекоммуникационные, выводящие свои акции на мировые биржи. Быстро прогрессируют компании пищевой отрасли, а также работающие в сфере строительства объектов атомной энергетики. В России уже существуют схемы формирования внутренних цен, адаптированные к особенностям национальной экономики. Трансфертные цены используются российскими ТНК и при международных операциях. Наконец, перспективным является стимулирование участия российских ТНК в международном трансфере технологий. Стоит подчеркнуть, что российские корпорации образовались за счет огромных ресурсов госсобственности. Однако, несмотря на ряд сложных процессов при образовании российских корпораций, на современном этапе транснациональные российские корпорации вошли в рейтинги крупнейших компаний мира по величине зарубежных активов и рыночной капитализации (см. главу 1.). Активную инвестицион-

ную экспансию осуществляют такие гиганты отечественного бизнеса, как «Газпром», «Лукойл», «Норильский никель», «Русский алюминий» («РУСАЛ»), «Новороссийское морское пароходство» («Новошип»), «Северсталь», «Зарубежнефть», «МТС», «Приморское морское пароходство», «Вымпелком», «Мечел». Рост зарубежных активов российских компаний имеет положительную динамику.

Российский исследователь современных ТНК А.В. Кузнецов даёт свою оригинальную классификацию российских ТНК (см. табл. 14). Отечественная модель транснационализации в значительной мере схожа с моделью новых индустриальных стран, прежде всего, инвестиционной экспансией ограниченного числа промышленных олигополий, представляющих государство или частные крупные финансово-промышленные группы. Но есть и несколько принципиальных отличий, наиболее очевидным из которых являются особые экономические связи со странами СНГ, позволяющие зарождающимся российским ТНК проходить первые стадии интернационализации в соседних странах в условиях знакомой бизнес-среды.

Образование крупных российских корпораций, включая компании транснационального характера, несомненно, является определяющим фактором подъема национальной экономики и обеспечения ее конкурентоспособности. В Российской Федерации при развитии секторов российской экономики требуется создание механизмов и методов повышения эффективности деятельности компаний и корпораций, которые не только могут оказывать благоприятное влияние на развитие внутреннего потенциала государства, но и реально вливаться в систему международного разделения труда, при этом отстаивая защиту наших народнохозяйственных интересов. Роль крупного корпоративного бизнеса при решении таких актуальных и насущных проблем будет постоянно возрастать, особенно при вступлении нашей страны в члены ВТО.

Из российских корпораций на современном этапе экономического развития обращает на себя внимание деятельность крупнейшей в мире газовой компании – открытого акционерного общества «Газпром», которое обеспечивает почти весь объем поставок природного газа внутри государства и на экспорт.

Классификация российских ТНК²⁰

Тип	Подтип	Примеры	Перспективы развития
Фирмы-наследницы советских зарубежных предприятий	осколки «красных» ТНК	«Улан-Баторская железная дорога», «Монголсовцветмет», «Техноинторг»	слабый рост ПИИ в производство и инфраструктуру в основном в Монголии, в торговые фирмы – в ЕС; при приватизации – интеграция в сети других ТНК
	трансформировавшиеся гиганты	«Газпром», «Зарубежнефть», «Внешторгбанк»	превращение в классические ТНК с заметным ростом ПИИ по всему миру, но с преобладанием ЕС и СНГ
ТНК, рожденные в ходе «цивилизованного развода» стран СНГ	проводники «либеральной империи»	«ЕЭС России», холдинг россиянина К. Григоришина «Энерго-Стандарт»	крупные ПИИ в СНГ, но не всегда экономически эффективные; без поддержки из России – их потеря
	сети предприятий-смежников	«ТВЭЛ», «Агротех-холдинг», «Росатомредметзолото»	ограниченное количество ТНК с незначительными ПИИ в СНГ
«Классические» ТНК	сформировавшиеся на базе советских гигантов	«Лукойл», Норникель», «РУСАЛ», «Север-сталь», «Мечел», «АвтоВАЗ»	постоянно растущее число ТНК со значительным увеличением ПИИ при повышении роли удаленных от России стран
	«молодые» фирмы	«Глория Джине», «Вимм-Билль-Данн»	некоторый рост числа ТНК с увеличением ПИИ в основном в СНГ
Российские ТНК с крупной долей иностранного участия	в современных отраслях	«МТС», «Вымпелком»	ограниченное число ТНК с крупными ПИИ в СНГ
	в традиционных отраслях	«Балтика»	рост числа ТНК и их ПИИ – в основном СНГ, в перспективе – ЕС и других регионах
Псевдо-ТНК	практикующие легализованное «бегство» капитала	«Новошип» и другие крупные морские пароходства	рост ПИИ в странах «дешевого» флага; при создании Российского международного реестра судов ПИИ останутся лишь в портовых комплексах
	созданные для различных экономических манипуляций	общества с ограниченной ответственностью на Кипре, ряд торговых фирм в Европе	сокращение числа при заметном улучшении предпринимательского климата в России; в противном случае стабильная роль

²⁰ Кузнецов А.В. Российская модель становления ТНК: запоздавшая интернационализация при большом потенциале // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы. М.: ИМЭМО, 2005. С. 42.

Несмотря на тот факт, что по организационной структуре "Газпром" имеет все основания быть отнесенным к финансово-промышленной группе – в его состав входят более 100 компаний – корпорация представляет собой полноценную ТНК мирового класса. Компания полностью вписывается в формат глобальной стратегии комплексной интеграции, имея многочисленные специализированные филиалы в различных странах мира. При этом через интеграционную стратегию формируется управление различными процессами воспроизводственной цепочки – от производства до распределения энергоносителей на мировых рынках.

Транснациональная корпорация ОАО «Газпром» – крупнейшая газовая компания в мире. Основные направления деятельности – геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и других углеводородов. «Газпром» владеет самыми большими в мире запасами газа и наращивает их. Государство является собственником контрольного пакета акций Газпрома – 50,002%. Стратегической целью корпорации является становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний, посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

«Газпром» располагает самыми богатыми запасами природного газа. Доля ТНК в мировых запасах газа составляет 17%, в российских запасах – 60%. Запасы газа «Газпрома» оцениваются в 29,85 трлн. куб. м, а их текущая стоимость – в 182,5 млрд. долларов. В 2006 году прирост объема разведанных запасов газа существенно превысил объем его добычи и составил 723,4 млрд. куб. м.

Общее число работающих в компании — около 400 тыс. человек. В группу входят более 100 российских и иностранных компаний. Организационную структуру ОАО «Газпром» можно представить следующим образом:

- 1) российские филиалы – общества с ограниченной ответственностью;
- 2) зарубежные филиалы – дочерние акционерные общества;
- 3) представительства ОАО «Газпром»: в Салехарде, Тюмени, на Украине, в Белоруссии.

4) подразделения инфраструктуры: финансово-кредитные компании «Газпромбанк», «Национальный резервный банк» и др. – банковские услуги; ЗАО «Инвестиционная компания "Горизонт"», ЗАО «Информгазинвест», АО «Газпроминвестхолдинг» и др. – инвестиционные компании; ОАО «СОГАЗ» – страховые услуги; НПФ «Газфонд» – негосударственный пенсионный фонд; непрофильные производственные компании (ОАО «Газсибконтракт» – добыча и переработка попутного нефтяного газа, продажа продуктов его переработки; ОАО «Лебединский ГОК» – добыча и первичная переработка металлического сырья; производство нефтехимической продукции, резинотехнических изделий, химического оборудования; освоение нефтегазовых месторождений на шельфе арктических морей России); ЦНИС «Газпром» – разработка нормативов и стандартов; средства массовой информации (ОАО «Газпром-медиа») ²¹.

По уровню рыночной капитализации «Газпром» вошел в пятерку крупнейших энергетических компаний мира. Это значительный шаг к укреплению ведущих позиций Газпрома на глобальном энергетическом рынке, росту авторитета и влияния компании в мировом сообществе, обеспечению долгосрочного роста ее стоимости.

Таким образом, как следует из организационной структуры, ОАО «Газпром» имеет все признаки классической финансово-промышленной группы, включающей не только производственные звенья, характерные для вертикально-интегрированной компании, но и элементы широкой диверсификации. Масштаб и значение ОАО «Газпром» в мировом энергетическом секторе очевидны. По запасам природного газа он значительно опережает все нефтяные и газовые компании мира. Следующие факторы позволяют квалифицировать ОАО «Газпром» как транснациональную компанию:

Во-первых, чрезвычайно высокая степень концентрации производственно-технологического комплекса по добыче, подготовке, а главное, транспортировке и распределению природного газа.

²¹ См.: С.Т.Пашин. Функционирование транснациональных компаний: организационно-экономическое обеспечение. – М.: Экономика, 2002. С. 57.

Во-вторых, значительную часть своих доходов Газпром формирует за пределами страны. ТНК такого масштаба характеризуются высокой устойчивостью не только за счет диверсификации источников дохода, но и за счет того, что появляется возможность не замыкаться в рамках законодательства одной страны, а действовать в правовом поле очень многих государств.

В-третьих, ТНК такого масштаба, как ОАО «Газпром», отличаются высоким уровнем капитализации. Общая сумма капитализации ОАО «Газпром», по данным на 30 марта 2007 г., составила 246 млрд. долл., что позволило компании занять шестое место в рейтинге FT Global 500²².

В-четвертых, высокий уровень диверсификации компании. ОАО «Газпром» добывает не меньше нефти, чем крупнейшие нефтяные компании; имеет перерабатывающие заводы; разведанных запасов нефти в распоряжении ОАО «Газпром» больше, чем у «ЛУКОЙЛа» или у «Роснефти», а в рамках конверсии компания выпускает достаточно широкий ассортимент разнообразной продукции.

Россия не сможет динамично развиваться и перейти на инновационную модель экономического роста без быстрого роста своего корпоративного сектора. К настоящему времени национальные ТНК достаточно окрепли, получили неоценимый международный опыт и вполне готовы к закреплению на самых передовых рубежах мирового хозяйства. Следующие тенденции характеризуют *современные особенности развития ТНК в России*:

- ТНК увеличивают степень концентрации и централизации капитала;
- Транснациональные корпорации становятся ядром новой сферы мировой постиндустриальной экономики;
- Российские ТНК становятся участниками крупных международных сделок слияний и поглощений;
- Увеличилась доля ТНК в производстве ВВП страны;
- ТНК стремятся обеспечить контроль по всей длине своей воспроизводственной цепочки;

²²http://media.ft.com/cms/ac6bbb8c-2baf-11dc-b498-000b5df10621,dwp_uuid=95d63dfa-257b-11dc-b338-000b5df10621.pdf

- Проникновение российских компаний в страны СНГ служит восстановлению технологических цепочек, порванных при распаде СССР, в свою очередь, способствует экономической интеграции постсоветского пространства;

- Транснациональные корпорации ориентируются на инновационно-инвестиционный характер развития.

ТНК активно вводят на российских предприятиях международные стандарты корпоративного управления, обучают персонал передовым технологиям, первыми переходят на принятые в мире формы отчетности – все это позитивно влияет на саму атмосферу российского бизнеса. ТНК – это каналы, по которым на внутри-российский рынок проникают современные методы ведения дел. Через них идет приобщение к культуре бизнеса, повышается качество корпоративного управления и бизнес-среды в целом.

ТНК в силу имиджевых соображений вынуждены обеспечивать высокие стандарты для своих работников, приближая условия труда и оплаты к мировому уровню. Обеспечение социальной стабильности, продуманная социальная политика становятся для ТНК необходимым условием укрепления имиджа. Кроме того, ТНК кровно заинтересованы в стабильном развитии экономики материнской страны, поскольку глубоко укоренены в ней. Основные их силы всегда остаются в материнской стране, отсюда и только отсюда исходит политическая поддержка в борьбе с конкурентами. Любые потрясения национальной экономики негативно сказываются на авторитете ТНК. А кризис в экономической "метрополии" может обернуться крахом на международной арене. Эта особая заинтересованность российских ТНК в процветании России должна лечь в основу идеологии транснационализации.

Взятый Россией курс на создание крупнейших, мирового уровня корпораций, способных занять достойное место в мировой экономике, по сути своей является стратегией прорыва для всей российской экономики. ТНК могут и должны сыграть роль локомотива для России. В то же время широкий выход российских ТНК на просторы глобализованного мира поможет подкорректировать и сам процесс глобализации, смягчив его негативные последствия не только для России, но и для других развивающихся стран.

Конечно, российские ТНК находятся только на начальных стадиях интернационализации своей деятельности. В ближайшие годы мы станем свидетелями новых крупных зарубежных сделок с их участием. По-прежнему основными направлениями их экспансии останутся страны СНГ (прежде всего Казахстан и Украина), Европейского Союза (главным образом, Великобритания, Италия и Германия, хотя будут предприниматься все новые попытки закрепиться в странах Центральной и Восточной Европы), а также богатые сырьем государства Азии, Африки и Латинской Америки.

В этой связи представляют интерес результаты исследования, проведенного аудиторской компанией КРМГ и опубликованного в июле 2008 г., о перспективах роста глобального корпоративного капитала до 2013/2014 гг.²³ Исследование охватило 15 стран (США, Великобритания, Германия, Испания, Нидерланды, Швейцария, Ирландия, Россия, Индия, Австралия, Канада, Китай, Бразилия, Мексика, ЮАР), были опрошены триста главных специалистов по инвестиционным стратегиям ТНК, а также представители частных паевых и накопительных фондов с просьбой прокомментировать, какие направления инвестиций они считают наиболее привлекательными в ближайший год и через пять лет. Именно эта группа людей была выбрана, поскольку их инвестиционные решения носят средне- или долгосрочный характер, они определяют реальный рост руководимых ими компаний, и решения эти обычно принимаются на основе тщательного анализа рыночных и страновых перспектив. Результаты указывают на грядущие разительные перемены в глобальной инвестиционной модели:

1. Растущая значимость экономик Китая, Индии, России и Бразилии (BRIC), вызывающая всю большую экономическую озабоченность в Европе и США, означает, что мы вступаем в *новую фазу глобального экономического развития*.

2. В текущем году США еще сохранят свое многолетнее лидерство как страна-реципиент инвестиций с 27% инвесторов, желающих осуществить вложение средств в их экономику в ближайшие 12 месяцев. За лидером идет Китай (17%), за ним следу-

²³ Global Corporate Capital Flows, 2008/9 to 2013/14. www.kpmg.com

ют Великобритания (14%), Германия (13%) и Россия (12%). Но через пять лет уже *Китай возглавит список* с 24% планирующих инвестировать в эту экономику, а США (с 23% респондентов) отодвинутся на второе место, *третье место займёт Россия* (19%). На четвертое место поднимется Индия с 18%, Великобритания окажется на пятом (17%). Если посмотреть изменения в этом показателе, то самый большой рост инвестиционной привлекательности в 2008/9 – 2013/14 годах приходится именно на страны BRIC: + 8% Индия, +7% Россия и Китай, + 4% Бразилия.

3. Впечатляют изменения в отраслевой структуре: к 2013/2014 г. Китай станет *мировым лидером* по инвестициям в добывающие отрасли, обрабатывающую промышленность и информационные технологии, при том, что Индия выйдет на первое место по инвестициям в промышленность и будет конкурировать с США и Великобританией за инвестиции в финансовую сферу.

4. Авторы исследования проранжировали *факторы инвестиционной привлекательности стран* и получили следующие результаты (в порядке снижения значимости): *доступ к новым рынкам, политическая стабильность, верховенство закона, инфраструктура, хозяйственный климат, налоговый режим, качество рабочей силы, уровень культуры, транспорт, реинжиниринг бизнес-модели, реинжиниринг логистической цепи, дешевая рабочая сила*.

5. Россия выглядит одним из главных победителей инвестиционного марафона, перемещаясь с пятого на *третье место в мире* при общем увеличении ее доли с 12% до 19%. Две области, в которых респонденты предсказывают наибольший рост для России, – это потребительские товары и бизнес-сервис. Не прогнозируется рост в отношении финансового сектора. Особый интерес представляют инвестиционные планы самого российского корпоративного сектора (см. рис. 23).

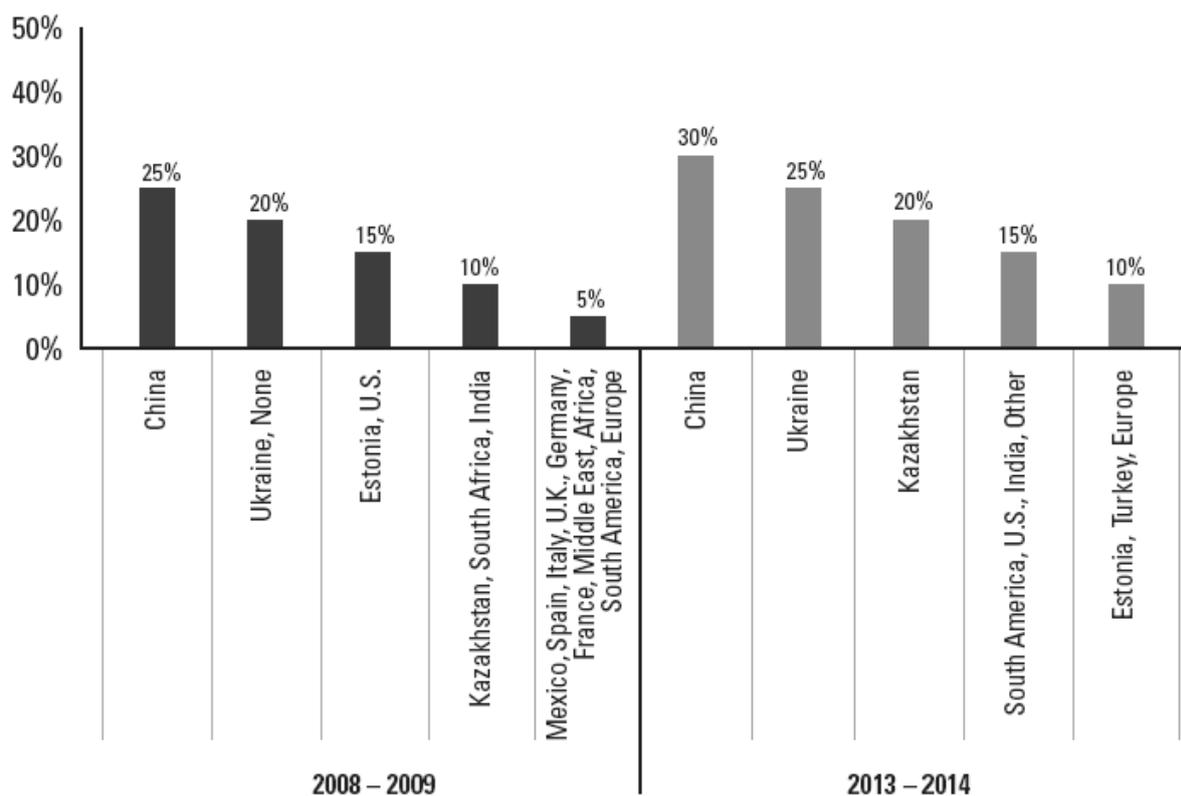


Рисунок 23. Перспективные направления иностранных инвестиций российских ТНК²⁴

Китай был и остается самым привлекательным приложением инвестиций и сейчас (25% респондентов), и через пять лет (30% респондентов). Очень заметно предпочтение географически близких экономик. В 2008/9 году в Украину хотят инвестировать 20% российских корпораций, в Эстонию и США 15%, в Казахстан, ЮАР, Индию – 10%. Через пять лет Украина по-прежнему занимает второе место вслед за Китаем с 25% планирующих инвестиции, далее следуют Казахстан (20%), ЮАР, США и Индия (по 15% от числа опрошенных) и Эстония с Турцией (10%).

Таковы прогнозы экспертов KPMG о будущем мировой экономики, корпоративных инвестициях и появлении новых глобальных игроков, среди которых лидирующую роль будут играть российские транснациональные корпорации.

²⁴ Global Corporate Capital Flows, 2008/9 to 2013/14. www.kpmg.com

Заключение

Стратегии транснациональных корпораций в условиях глобализации мировой экономики эволюционируют в направлении формирования и расширения международного производства. В этой эволюции можно выделить основные этапы и обобщить их историческое значение.

На первом этапе транснационализации деятельности крупные промышленные фирмы инвестировали, прежде всего, в сырьевые отрасли иностранных государств, а также создавали в них собственные распределительные и сбытовые подразделения (см. рис. 24). Последнее вызывалось не только тем, что создание собственных заграничных 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. Такое влияние проявлялось особенно сильно при производстве одинаковой или слабо дифференцированной продукции.

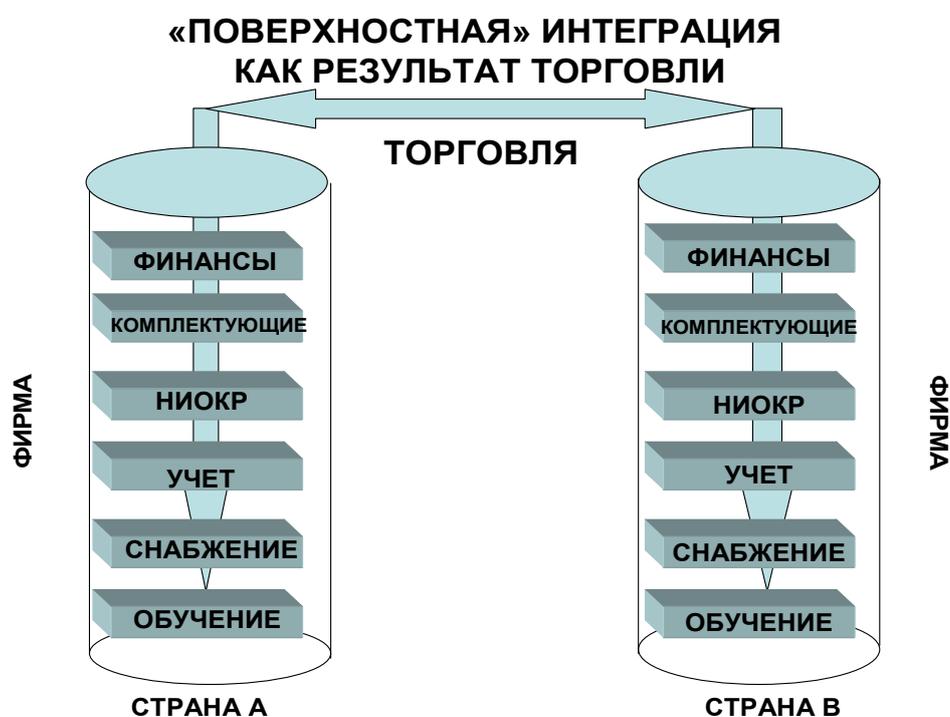


Рисунок 24. «Поверхностная интеграция» ТНК

Второй этап эволюции стратегии транснациональных корпораций связан с усилением роли зарубежных производственных подразделений транснациональных корпораций и интеграции зарубежных производственных и сбытовых операций. При этом производственные зарубежные отделения специализировались в основном на производстве продукции, которая на предыдущих стадиях производственного цикла производилась материнскими фирмами. По мере дифференциации спроса и усиления интеграционных процессов в различных регионах мира производственные филиалы транснациональных корпораций все более переориентируются на производство продукции, отличной от производимой материнской фирмой, а сбытовые подразделения – на обслуживание складывающихся региональных рынков (рис. 25).

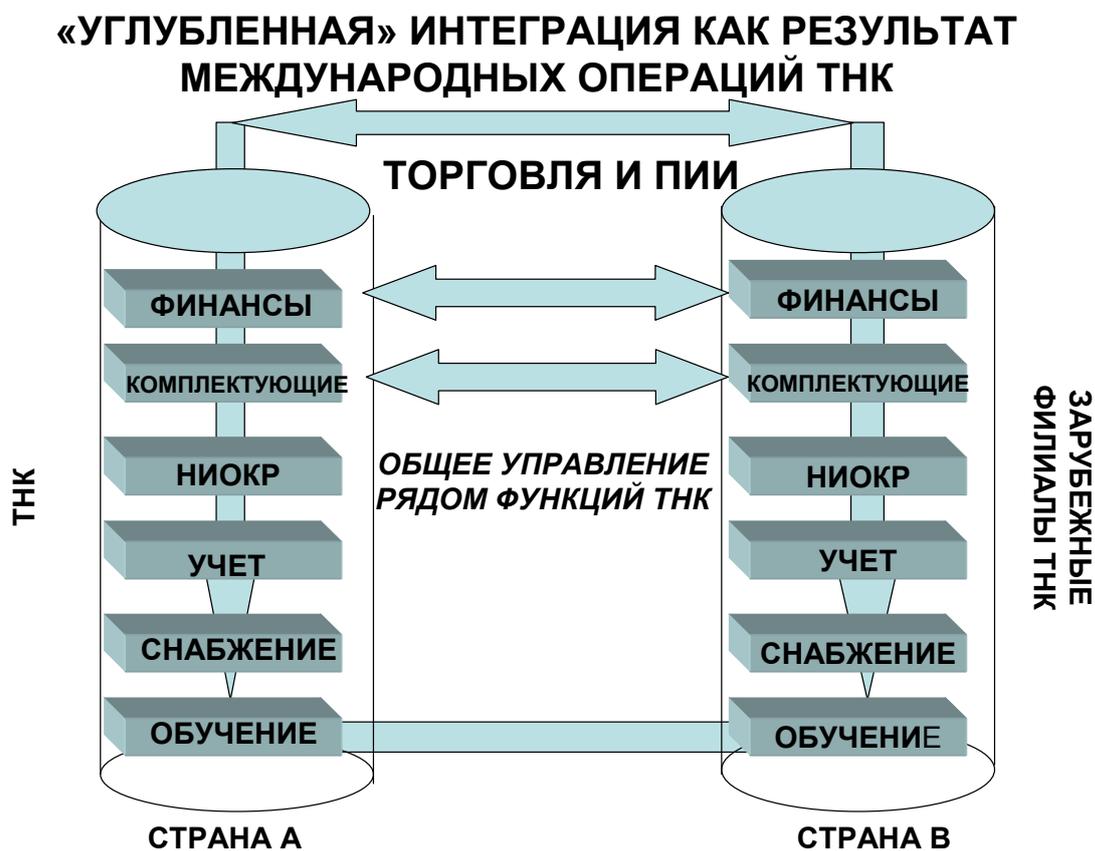


Рисунок 25. «Углубленная интеграция» ТНК

Прямые зарубежные инвестиции в послевоенные годы росли очень быстро, и их рост напрямую был связан с деятельностью транснациональных корпораций. Крупнейшей инвестирующей

страной были США, а направлялись инвестиции преимущественно в развивающиеся страны. Однако с начала 70-х гг. рост прямых зарубежных инвестиций замедлился, изменилась их направленность – они стали направляться в основном в страны Западной Европы. С начала 80-х гг. прямые инвестиции из Англии, Германии, Канады стали направляться в США. США превратились в крупнейший объект инвестирования.

На современном этапе стратегия транснациональных корпораций характеризуется стремлением к образованию сетей внутрифирменных связей регионального, а нередко и глобального масштаба, в рамках которых интегрируются научные исследования и разработки, материальное обеспечение, производство, распределение и сбыт (см. рис. 26). Проявляется, в частности, тенденция к распространению инновационной активности транснациональных корпораций, которая ранее базировалась в материнских фирмах, в принимающие страны. Происходит это путем создания в других странах научно-исследовательских центров и технологических парков, а также поглощения местных фирм с высоким инновационным потенциалом. По данным международной статистики, удельный вес инноваций, приходящихся на зарубежные филиалы транснациональных корпораций, постоянно растет. В отношениях со своими зарубежными филиалами ряд ТНК предоставляет им максимум самостоятельности, приближая их статус к независимым фирмам. Совершенствование информационных технологий и средств связи и транспорта позволяет головным компаниям ТНК стратегически контролировать и направлять деятельность своих зарубежных филиалов при общей тенденции дисперсии функций, власти и ответственности и максимальной свободы в принятии решений.

Итак, результатом взаимодействия региональной экономической и международной корпоративной интеграции становится международное интегрированное производство ТНК.

Сфера мирохозяйственных отношений порождает на определенной стадии своего развития собственные институциональные образования, среди которых лидирующие позиции принадлежат ТНК. Стратегии ТНК меняются, реагируют на возможности, связанные с использованием новейших технологий, конвергенцией спроса в различных странах, обострение конкуренции, либерали-

зацию международной торговли и политики в отношении иностранных инвестиций. ТНК используют различные формы интеграции, создавая сеть зарубежных филиалов, наделенных различной степенью автономности в отношении материнской компании, а также различные формы межфирменных связей, образуют стратегические альянсы.

«ГЛУБОКАЯ» ИНТЕГРАЦИЯ КАК РЕЗУЛЬТАТ ИНТЕГРИРОВАННОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОИЗВОДСТВА



Рисунок 26. «Глубокая интеграция»
и международное производство ТНК

В целом ТНК — это достаточно сложное и постоянно развивающееся явление в системе мирохозяйственных связей, требующее пристального внимания, изучения и международного контроля. Транснациональные корпорации во все большей степени становятся определяющим фактором для решения судьбы той или иной страны в международной системе экономических связей. Активная производственная, инвестиционная, торговая деятельность ТНК позволяет им выполнять функцию международного регулятора производства и распределения продукции.

Таким образом, ТНК формируют систему международного интегрированного производства, позволяющую им совмещать по-

лучение выгод от сравнительных преимуществ отдельных стран и регионов со специфическими преимуществами, связанными с их международной деятельностью.

Литература

1. Андрианов В.Д. Россия в мировой экономике. М.: ЮНИТИ, 2001.
2. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения. М.: Юрист, 2001.
3. Андронов В.В. Роль ТНК в современной мировой экономике. М.: Экономика, 2003.
4. Бендиков М.А., Фролов И.Э. Высокотехнологичный сектор промышленности России: состояние, тенденции, механизмы инновационного развития. М.: Наука, 2007.
5. Боков В.В. Современные возможности сетевого экономического взаимодействия в цепочке «регион-государство-внешний рынок» // НАВИГУТ – приложение к журналу «Безопасность Евразии». 2003. № 4
6. Булатов А.С. Мировая экономика. М.: Экономист, 2004.
7. Вайнштейн Г. Интернет как фактор общественных трансформаций // Мировая экономика и международные отношения. 2002. № 11.
8. Вафина Н.Х. Транснационализация производства в свете теории самоорганизации экономических систем. М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2002.
9. Вафина Н.Х. Теоретико-методологические аспекты транснационализации производства. Казань, 2000.
10. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 5.
11. Голубков М.А. Интернационализированные воспроизводственные ядра (циклы) – альтернатива свободным экономическим зонам (реализация сетевых геоэкономических тенденций) // НАВИГУТ. 2003. № 4.
12. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4.
13. Дэниелс Дж., Радеба Ли Х. Международный бизнес: Учебник. М.: Дело, 1994.
14. Интернационализация хозяйственной жизни и глобальные вопросы современности / Под ред. Г.Г. Чибрикова, И.П. Фаминского, М.Н. Осьмовой и др. М., 1989.

15. Карпухина Е.А. Традиционные формы централизации капитала // Международные стратегические альянсы. – М.: Дело и Сервис, 2004.
16. Казаков И.А. Транснациональные корпорации и элементы регулирования в мировом экономическом пространстве // Вестник Московского университета. Сер. Экономика. 2000. № 6.
17. Кочетов Э.Г. Геоэкономика: Освоение мирового экономического пространства: Учебник. – М.: БЕК, 2003.
18. Кочетов Э.Г. Глобалистика: Теория, методология, практика. Учебник для вузов. – М.: изд-во НОРМА, 2002.
19. Кочетов Э.Г. Теоретические и методологические основы современной внешнеэкономической политики, стратегии и экономической дипломатии («держать стратегическую паузу – завершить стратегический маневр!») // Безопасность Евразии. 2008. № 1.
20. Кузнецов А.В. Российская модель становления ТНК: запоздалая интернационализация при большом потенциале // ТНК в мировой политике и мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы. М.: ИМЭМО, 2005
21. Ломакин В.К. Мировая экономика: Учебник. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2003.
22. Лукашук И.И. Глобализация, государство, право, XXI век. М.: 2000.
23. Международные экономические отношения: Учебник / Под ред. Н.Н.Ливенцева. – М.: МГИМО(У), РОССПЭН, 2001.
24. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения / Под ред. Красавиной Л.Н. — М.: Финансы и статистика, 2000.
25. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова Э.С., Баркана Д.И., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. СПб.: Питер, 2000.
26. Миклашевская Н.А., Холопов А.В. Международная экономика: Учебник. М.: Дело и Сервис, 2004.
27. Мировая экономика в XXI веке: потрясающие достижения и серьезные проблемы. Обзор МВФ // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 1.
28. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран / Под ред. Колесова В.П., Осьмойвой М.Н. М.: Флинта, 2000
29. Мовсесян А.Г. Слияние, поглощение и интеграция как взаимодополняющие процессы. // Деньги и кредит. 1999. №11.
30. Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике. М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001.
31. Мовсесян А., Либман А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1.
32. Можяев П. Западная модель организации логистики // Безопасность Евразии. 2001. № 3.

33. Можаяев П. Переход от многовидовой транспортной системы к единым логистическим цепям в контексте глобализации // Безопасность Евразии. 2003. № 4.
34. Николаева И.П. Роль ТНК в мировом инвестиционном процессе // Мировая экономика. М.: Юнити, 2000.
35. Неклесса. А. Российский проект // Мировая экономика и международные отношения. 1998. № 6.
36. Новокшонова Л.В. Международный бизнес: экономические основы развития и регионализации. Н. Новгород, 2001.
37. Обзор экономики России. Основные тенденции развития. М.: АНО, 2003.
38. Пашин С.Т. Функционирование транснациональных компаний: организационно-экономическое обеспечение. М.: Экономика, 2003.
39. Пилипенко И.В. Новая геоэкономическая модель развития страны: повышение конкурентоспособности с помощью развития кластеров и промышленных районов // НАВИГУТ – приложение к журналу «Безопасность Евразии». 2003. № 4.
40. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.
41. Родионова И. Азиатские приоритеты в новом раскладе мировых промышленных сил (пространственное перераспределение индустриального потенциала мира) // Безопасность Евразии. 2003. № 1.
42. Россия и мир. Новая эпоха. 12 лет, которые могут все изменить / Отв. ред. и рук. авт. кол. С.А. Караганов. – М.: АСТ: Русь – Олимп, 2008.
43. Сапир Е.В. Мировая экономика: геоэкономический подход. Ярославль: ЯрГУ, 2003.
44. Сапир Е.В. Геоэкономическое измерение локальных систем. – Ярославль: изд-во Яросл. ун-та, 2004.
45. Сапир Е.В. Сетевая экономика: трансформация локального и глобального в геоэкономическом пространстве // НАВИГУТ – приложение к журналу «Безопасность Евразии». 2003. № 4.
46. Соколенко С.И. Промышленная и территориальная кластеризация как средство реструктуризации // Безопасность Евразии. 2002. № 1.
47. Соколинский В.М. Феномен глобализации: надежды и сомнения // Финансовый бизнес. 2004. № 3.
48. Стоунхаус Д. Виртуальная корпорация – высшая форма сети делового сотрудничества // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 1.
49. Сысоев В., Абраменко В. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК // Вопросы экономики. 2003. № 2-5.
50. Темниченко М.Ю. Транснациональные компании // Экономист. 2003. № 1-2.
51. Тихомирова И. Инвестиционный климат в России: региональные риски. М: Издатцентр, 2002.

52. ТНК в мировой экономике: проблемы, тенденции, перспективы. М.: ИМЭМО, 2005.
53. Фаминский И.П. Глобализация экономики и внешнеэкономические связи России. М.: Республика, 2004.
54. Федорченко А. Техногенное устройство современного мира и его концептуальные оценки. – Безопасность Евразии. 2003. № 1.
55. Федорченко А. Сетевые логистические системы: инновационный вектор (на примере компании «Тойота») // Безопасность Евразии. 2003. № 4.
56. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / Пер. с англ. М., 2003.
57. Шишков Ю.В. Догоняющее развитие в эпоху глобализации. М.: ВАВТ, 2006.
58. Эффективный экономический рост / Под ред. Т.В. Чечелевой. М.: Экзамен, 2003.
59. Dicken P. et al. 'Globalizing' Regional Development: A Global Production Networks Perspective // www.sed.manchester.ac.uk/geo/research/gpn/gpnwp3.pdf
60. Dicken P. Global Shift: Transforming the World Economy, 3rd edition, N.Y.: Guilford Press, 1998.
61. Castells M. The Internet Galaxy. N.Y.: Oxford University Press, 2001.
62. Global Corporate Capital Flows, 2008/9 to 2013/14. www.kpmg.com
63. Ietto-Gillies G. Transnational Corporations and International Production, London: Edward Elgar, 2005.
64. Kozul-Wright R. and Rowthorn R. (eds.) Transnational Corporations and the Global Economy, London: Macmillan Press, 1998.
65. Ohmae K. The End of the Nation State. The Rise of Regional Economies, London: Harper Collins Publishers, 1996.
66. Pitelis C.N. and Sugden R. (eds.) The Nature of the Transnational Firm, London: Routledge, 2000.
67. UNCTAD. World Investment Report – 2001: Promoting Linkages // www.unctad.org
68. UNCTAD. World Investment Report – 2004: The Shift Towards Services // www.unctad.org
69. UNCTAD. World Investment Report – 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D // www.unctad.org
70. UNCTAD. World Investment Report – 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development // www.unctad.org
71. UNCTAD. World Investment Report – 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development // www.unctad.org
72. www.gazprom.ru
73. www.lukoil.ru
74. www.rusal.ru

Приложение

BMW: формирование глобальной интеграционной стратегии компании

(материал для самостоятельного анализа)



BMW в Восточной Баварии

Предложенный материал иллюстрирует некоторые шаги по формированию глобальной интеграционной стратегии, предпринятые крупнейшей немецкой автомобилестроительной корпорацией BMW в конце XX – начале XXI века.

Экономическое положение восточных районов Баварии, долгое время бывших слабой, отсталой провинцией, начало меняться – и не в последнюю очередь благодаря приходу в регион заводов компании BMW – с конца 70-х годов. Компания со штаб-квартирой в Мюнхене искала новые возможности для расширения производства. Решающим фактором, привлечшим BMW в Восточную Баварию, весьма удаленную от Мюнхена, явилось наличие здесь высококвалифицированной и, что еще более важно, гибкой рабочей силы. Поскольку безработица в регионе была весьма высока, люди готовы были работать за существенно меньшую зарплату, чем в процветающем Мюнхене. Кроме того, значительная часть рабочих с готовностью шла на неполную занятость и гибкий график работы, что позволяло компании оптимизировать загрузку производственных мощностей и снижать издержки. К этому следует прибавить дружественные профсоюзы и прави-

тельную поддержку (через региональные программы развития), направленные на подъем экономически слабого региона. BMW инвестировал в общей сложности порядка 7 млрд. евро в постройку в регионе двух собственных предприятий и снабженческого парка («*supplier park*»), создав сразу 31000 новых рабочих мест и сделав возможным создание позднее еще 21000 местными снабженческими фирмами. Это – десятая часть всех занятых в промышленности региона.

Дальнейшее развитие снабженческого и инновационного парка («*supplier and innovation park*») в Вакерсдорфе близ Регенсбурга в конце 90-х годов позволило интегрировать операции в Восточной Баварии в глобальную производственную сеть BMW. А после вынужденного отказа правительства Германии от строительства атомной электростанции в Вакерсдорфе частные компании получили возможность использовать территорию как промышленный парк, которым управляло агентство, ранее ответственное за атомную стройку. Инвесторов привлекла дешевая земля, а также 500 млн. евро компенсации региону, выплаченных федеральным и земельным правительствами, существенно ускоривших формирование инфраструктуры. И опять этот шанс удачно совпал во времени со стратегическими устремлениями BMW. Модель *just-in-time*, внедренная на заводах в Регенсбурге и Дингольфинге, настоятельно требовала территориальной близости главных поставщиков и перевода на модульную систему производителей основных компонентов, чтобы эффективнее интегрировать и координировать их бизнес. Первоначально BMW развернул было производство кабrioлетов на новом заводе в Вакерсдорфе, пообещав создать по меньшей мере 1600 новых рабочих мест, но позже изменил свои планы. Используя всё своё влияние, BMW убедил крупнейших поставщиков, таких как Lear Corp. и Modine (оба из США), организовать собственные предприятия в инновационном парке, непосредственно вблизи друг друга. Это не только гарантировало функционирование глобальной производственной сети, но и создавало особый инвестиционный климат, в котором поставщики (часть из которых по-прежнему оставалась конкурентами на мировых рынках) совместно применяли новое знание и постоянно улучшали продукты и процессы. Таким образом, приход в регион иностранных фирм, последовавший за экспансией BMW, не только ускорил рост новых инновационных структур, увеличил занятость населения, но и, что особенно важно, создал среду, максимально благоприятную для общего подъема региональной экономики. Добавим, что многие из построенных здесь с сугубо локальными целями заводов заграничных фирм-поставщиков превратились сегодня в ведущие предприятия своих головных компаний. Глобализация производственной сети BMW потребовала создания логистического центра здесь же в Вакерсдорфе, который теперь отвечает за все международные поставки узлов и деталей на зарубежные предприятия BMW в США, ЮАР, Россию, Юго-Восточную Азию с ежедневным объемом по-

ставок 2,5 млн. штук, осуществляемых через внешних логистических провайдеров.

Экономика Восточной Баварии, безусловно, выиграла от прихода в регион глобальной производственной сети BMW за счет:

- значительного притока внутренних и иностранных инвестиций;
- роста «прямой» и «непрямой» занятости;
- передачи знаний, опыта и технологий от самой BMW и ее иностранных поставщиков к местным фирмам.

Сегодня BMW – один из ведущих экономических игроков в регионе. Компания набрала солидный вес в ряду локальных институтов и других фирм, что, несомненно, определяет её ключевую роль в экономическом развитии региона.

BMW в провинции Районг (Тайланд)

В отличие от Восточной Баварии, где региональное развитие в очень сильной степени связано с BMW, в Таиланде компания только недавно – после 2000 года – начала разворачивать производственные мощности как часть своей глобальной сетевой стратегии. С 60-х годов Таиланд стал центром автомобильной промышленности Юго-Восточной Азии, с количеством занятых в отрасли – 120 тыс. человек. Автомобили занимают третье место в перечне экспортируемых товаров, сразу за продовольствием и рыбой. В соответствии с национальной кластерной политикой большинство автомобильных компаний, включая BMW, размещают свои производства к югу от Бангкока, в провинциях Районг и Самутпракарн на восточном побережье (см. рис. 27). На сегодняшний день в регионе насчитывается около трех десятков автозаводов, окруженных несколькими сотнями поставщиков. Это типичный пример, когда государство берет на себя важную роль в соединении региональных ресурсов со стратегическими устремлениями крупных ТНК, во многом из-за слабого развития региональных институтов.

Как и многие другие автопроизводители, BMW выбрал район вокруг Таиландского залива по трем причинам:

- во-первых, из-за чрезвычайно выгодного географического положения в регионе;
- во-вторых, поскольку страна не имела собственной программы развития национальной автопромышленности;
- в-третьих, уровень либерализации тайской экономики существенно выше, чем других стран региона, особенно Малайзии и Индонезии.

В ожидании появления обширного регионального рынка, решающим фактором создания которого должно стать подписание Азиатского соглашения о свободной торговле (AFTA) или создание регионального экономического сообщества по типу ЕЭС (ASEANEC), решение о размещении производства в Азии было весьма своевременным, поскольку позволяло

компания избежать тарифных и нетарифных барьеров и успешно интегрировать регион в глобальную производственную сеть BMW. За первоначальными инвестициями в 25 млн. евро в производство трех моделей автомобилей в 2004 г. последовали дополнительные 15 млн. евро в новую сборочную линию по выпуску семи моделей, предназначенных к продаже на внутреннем (Таиланд) и региональных рынках. В настоящее время завод BMW в Районге с числом занятых около 250 человек ежегодно собирает до 4000 машин из деталей, ввозимых из Германии. Эти скромные цифры свидетельствуют о весьма незначительном вкладе компании в развитие Таиландской провинции.

В самом деле, пока существуют местные законодательные ограничения, основная масса узлов и деталей не будет производиться в регионе, а станет импортироваться из-за рубежа. Ограниченный местный рынок сбыта не позволяет реализовать эффект масштаба и делает нецелесообразным строительство завода полного цикла. Следовательно, финишная сборка (*completely knocked down – CKD assembly*), создающая относительно низкую добавочную стоимость, будет преобладать. Что касается машин BMW, то доля региона в их совокупной стоимости составляет около 40%, но если учесть, что сюда включается производство и поставка из всех стран АСЕАН, то вклад собственно Тайского автомобильного кластера оказывается явно ниже указанных 40%. Более того, Южный Таиланд не вполне соответствует запросам автопроизводителей класса BMW по таким параметрам, как уровень квалификации кадров или организационные возможности. Правительство Таиланда выдвинуло ряд инициатив, предполагающих адаптацию региона к стратегическим целям мировых автомобильных фирм, что усилило бы роль региона и в их стоимостных цепочках. Но всё в конечном счете упирается в формирование единого регионального рынка на базе АФТА. Именно в такой перспективе видит BMW своё предприятие в Районге – единственную 100-процентную дочку компании в Азии – как центр производственной интеграции – завод с полным циклом, на который будут работать другие заводы BMW, размещенные в других частях Юго-Восточной Азии. В этом случае будет достигнута экономия масштаба через разделение труда и обмен деятельностью. Другие компании, например, Тойота, следуют аналогичным стратегиям регионального развития, позволяющим наращивать и развивать Тайский автомобильный кластер. При достижении критической массы рынка BMW сможет не только привлечь дополнительных иностранных поставщиков в регион, но, скорее всего, предпочтет инвестировать в местные фирмы, которые будет использовать в будущем.

Для того, чтобы форсировать этот процесс на местном уровне, необходим пакет соглашений, которые позволят соединить глобальные производственные сети с преимуществами региона. Сюда относятся меры правительства Таиланда, направленные на создание региональных институтов

содействия глобальным компаниям, развитие образования и профессиональной подготовки в рамках государственной программы «Мастер автомобильной промышленности», а также форсирование международных переговоров, направленных на подготовку и подписание наднациональных экономических соглашений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что производственные и инвестиционные стратегии ТНК в регионах не могут быть успешно реализованы без тесного взаимодействия с локальными факторами роста. Рис. 28 иллюстрирует сильные локальные связи между институтами и экономическими игроками региона Восточная Бавария. В то же время локальное присутствие BMW в регионе Районг/Самутпракарн весьма слабое. Большинство узлов и деталей импортируются из Германии через логистический центр в Вакерсдорфе, инвестиции, равно как и передача технологий, тайским фирмам находятся на весьма скромном уровне. Ключ к успеху – соединение глобальных производственных сетей ТНК с технологическими, организационными и территориальными преимуществами локального масштаба и интеграция локальных структур в транснациональные производственные цепочки.

(См.: Globalizing Regional Development: A Global Production Network Perspective: Working Paper. May, 2003 / ESRC. Research Project R000238535 Making Connection: GPN in Europe and Asia. P. 20-25.)

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Транснациональные корпорации и расширение международного производства	6
1.1. <i>Роль и место ТНК в мировой экономике</i>	6
1.2. <i>Транснациональные корпорации: сущность, структура, современные особенности</i>	12
1.3. <i>Классификации ТНК и показатели транснационализации</i>	25
Глава 2. Эволюция стратегий транснациональных корпораций и формирование мирового производства.....	33
2.1. <i>Формирование международного производства ТНК</i>	33
2.2. <i>Основные типы современных стратегий ТНК</i>	41
2.2.1. <i>Конкурентные стратегии</i>	41
2.2.2. <i>Стратегии экономии масштаба</i>	50
2.2.3. <i>Пространственные стратегии.....</i>	58
Глава 3. Международная инновационная деятельность ТНК.....	66
3.1. <i>Интернационализация знаний и международная инновационная деятельность ТНК.....</i>	66
3.2. <i>Факторы и движущие силы международной инновационной деятельности ТНК</i>	70
3.3. <i>Современные особенности инновационной деятельности ТНК и международные сети знаний</i>	78
Глава 4. Международные стратегические альянсы ТНК и их особенности в международном производстве	87
4.1. <i>Сущность и основные черты международных стратегических альянсов.....</i>	88
4.2. <i>Стратегические альянсы в системе корпоративных стратегий.....</i>	94
4.3. <i>Особенности стратегических альянсов в России.....</i>	101
Глава 5. Перспективы развития ТНК в мире и в России	105
Заключение.....	117
Литература.....	121
Приложение. BMW: формирование глобальной интеграционной стратегии компании	125

Учебное издание

Сапир Елена Владимировна

**Глобальные стратегии ТНК
и формирование
международного производства**

Учебное пособие

Редактор, корректор А.А. Аладьева
Компьютерная верстка А.А. Аладьевой

Подписано в печать 30.07.2008. Формат 60x84 1/16. Бумага тип.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,67. Уч.-изд. л. 5,35.
Тираж 300 экз. Заказ .

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет.
150000 Ярославль, ул. Советская, 14.

Отпечатано
ООО «Ремдер» ЛР ИД № 06151 от 26.10.2001.
Ярославль, пр. Октября, 94, оф. 37
тел. (4852) 73-35-03, 58-03-48, факс 58-03-49.