

**ТНК ЯК ЧИННИК І УМОВА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

*Анотація.* Проаналізовано стратегії діяльності транснаціональних корпорацій у контексті глобальної реструктуризації. Визначено ТНК – як один із чинників регіональної економічної інтеграції країн.

**Ключові слова:** глобалізація, регіоналізація, Тріада, транснаціональні корпорації.

*Аннотация.* Проанализированы стратегии деятельности транснациональных корпораций в контексте глобальной реструктуризации. Определено ТНК – как один из факторов региональной экономической интеграции.

**Ключевые слова:** глобализация, регионализация, Триада, транснациональные корпорации.

*Annotation.* The strategies of multinational corporations in the context of global restructuring were analyzed. TNCs were defined as one of the driving forces of regional economic integration.

**Keywords:** globalization, regionalization, Triad, transnational corporations.

**Постановка проблеми.** На сьогодні із стрімким розвитком міжнародної торгівлі, руху капіталів, прямих зарубіжних інвестицій, транснаціоналізації та інтернаціоналізації в цілому вже недоцільно говорити про використання стратегії «ефективного самозабезпечення» національними економіками. На практичному рівні розробляються масштабні рекомендації щодо лібералізації міжнародних економічних відносин. Однак, глобальний світ, реструктуризуючись, стає дедалі полярнішим, невпинно збільшуючи розрив між розвиненими країнами та тими, що розвиваються. Хоча глобалізація і розширила можливості окремих країн, проте значно загострила конкурентну боротьбу, яку не під силу витримати нерозвиненим країнам. У цих умовах особливої ваги набуває явище регіоналізму – як відповідь на глобальну асиметрію у нерівномірності розвитку країн світу.

Процес регіоналізації, як правило, здійснюється за умови територіальної близькості, але важко спрогнозувати успіх співтовариства країн, які всього-на-всього розташовані поруч. Необхідне створення інституційної основи співтовариства, яке мало б на меті захист національних інтересів кожної з країн-членів. Крім того, обов'язковою умовою є наявність економічно могутньої країни-лідера. Так малорозвинені країни, що мають велику кількість відмінностей у соціальному та економічному устрої не зможуть мати успіх у процесі регіональної інтеграції.

За твердженням Пахомова С.Ю., для успіху регіональної економічної інтеграції країна-лідер повинна мати достатню кількість транснаціональних корпорацій, «адже саме вони володіють тими мережевими структурами, які в теперішньому світі мають той рівень конкурентоспроможності, що відповідає сучасним глобальним критеріям» [1, с. 180]. При цьому слід зауважити, що домінування іноземних ТНК над національними негативно впливає на економіку країни. Адже ТНК завжди будуть сприяти розвитку саме країні походження, так як там вони мають не тільки сприятливий інвестиційний клімат, але і захист з боку держави, крім того саме там зосереджуються і розвинена інфраструктура, і висококваліфікована робоча сила.

Про процес регіональної інтеграції країн можна говорити, коли країни, співпрацюючи між собою, починають розвивати не лише торговельно-економічні, але й техніко-технологічні та фінансово-інвестиційні зв'язки, що характеризуються появою виробничих комплексів, науково-технічних центрів (саме як наслідок діяльності ТНК).

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значну увагу впливу ТНК на регіональну економічну інтеграції приділяв С.Ю.Пахомов [1] та Д.Г.Лук'яненко [2], М.Ругман та А.Вербеке провели дослідження щодо визначення географічного розподілу продажів найбільших ТНК задля вивчення ступеню глобальності транснаціональних корпорацій [4; 5; 6]. Регіональний аспект діяльності ТНК також досліджували такі зарубіжні вчені як Бартлетт, Гошал, Даннінг, Енрайт, Моррісон, Рікс, Р. Гроссе [3], Джордж Іп. [7].

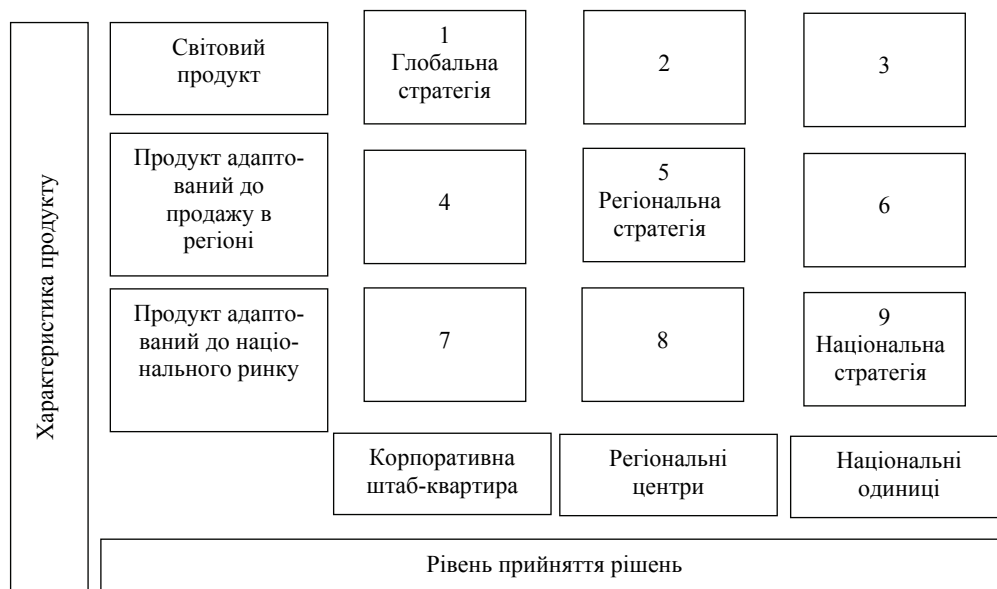
**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ймовірності впливу ТНК на процеси регіональної інтеграції країн та можливості позиціонування ТНК як чинника та умови процесу регіоналізації. Дослідження проводитиметься на основі розгляду регіональних стратегій діяльності транснаціональних корпорацій, що мають найбільшій обсяги продажів за кордоном та входять до числа 500 найбільших компаній світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Так як саме на регіональному рівні управління приймається найбільша кількість стратегічних рішень щодо ведення діяльності, то про глобальний успіх корпорації можна говорити тільки у разі наявності збалансованого регіонального розподілу продажів. Тільки наявність значних обсягів продажів по всьому світу, особливо в багатих і технологічно розвинених регіонах, демонструє значний потенціал та можливості компанії.

Розглянемо географічний розподіл продажів деяких з найбільших транснаціональних корпорацій світу, з акцентом на частинах «Тріади» (Північна Америка, Європейський Союз, Азія) як показник впливу ТНК на процеси регіоналізації.

На сьогодні велика кількість з найбільших транснаціональних корпорацій світу мають обмежений географічний розподіл своїх продажів. Враховуючи те, що для глобального успіху в конкурентній боротьбі велике значення має ефективна діяльність на ринку, необхідно дослідити стратегії прийняття рішень ТНК з врахуванням рівнів управління та особливостей продукту продажу.

Так на рис. 1 представлена схема вибору глобальних, регіональних і національних компонентів стратегії ТНК, на яку впливає концентрація або дисперсія прийняття стратегічних рішень між регіонами та країнами (горизонтальна вісь), і характеристики продукту на цих трьох рівнях (вертикальна вісь).



**Рис. 1. Схема вибору стратегії ТНК**

*Джерело: [5, удосконалено автором].*

Користуючись рис. 1, можна знайти відповідь на питання: чи всі ключові рішення ТНК (наприклад, вибір продукту / ринкової ніші, інструментів стратегічного управління, а також ключові рішення щодо виробництва, маркетингу, розподілу, управління людськими ресурсами) приймаються в одному місці, або принаймні, значна частина цих рішень, приймаються у кількох місцях-базування на національному або регіональному рівнях.

Використовуючи схему маємо можливість визначити основи корпоративного успіху. За рис.1 стратегія 1 визначається тим, що всі рішення приймаються централізовано, і продукти не є адаптованими до приймаючих країн і регіонів. Але на практиці, навіть якщо більшість корпоративних рішень згідно стратегії приймаються централізовано, як правило, фірма використовує стратегії 2 і 3, які відображають наявність істотної регіональної і національної відповідальності стосовно пропонуваних продуктів. Тому не можна сказати, що ТНК, зважаючи на регіональні та національні умови, переслідують тільки просту глобальну стратегію 1.

Крім того, навіть якщо пропозиція продукту ТНК відбувається в основному на глобальному рівні (Див: верхній ряд, рис. 1), це не обов'язково означає, що всі важливі рішення по проникненню на ринок, просуванню, рекламі і т.д. приймаються в централізованому порядку. Швидше за все корпоративне управління буде змушене делегувати певні важливі рішення на регіональний та національний рівні, тим самим позиціонуючи фірму ближче до стратегій 4 і 7.

Цей момент є життєво важливим, так як багато критиків глобалізму необґрунтовано наголошують на тому, що ТНК не пристосовуються до приймаючої країни, особливо урядів приймаючих країн. Насправді, наявність інтенсивного транснаціонального суперництва змушує ТНК бути особливо чутливими до вимог урядів приймаючих країн та інших зацікавлених сторін [4].

Це не означає, що ТНК можуть або повинні прийняти стратегію 9 і бути повністю поліцентричними з продукцією, адаптованою для кожного національного ринку, і стратегією прийняття рішень менеджерами філій приймаючої країни. Досвід свідчить про те, що «багатонаціональний» підхід призводить до дублювання зусиль в області інновацій, несумісних національних стратегій, опортуністичної поведінки керівників філій і, в цілому, марної втрати ресурсів і відсутності чіткого стратегічного напрямку [5].

Сила ТНК полягає в їхній здатності долати недосконалості ринку, характерні для національних ринків, а також розробити мережеві специфічні переваги корпорації. Навіть для ТНК з поліцентричною адміністративною мережею стратегії 6 і 8 будуть кращим вибором, ніж стратегія 9.

Стратегія 6 поєднує досягнення адаптації продукту на різних ринках із національним центром прийняття рішень. У ситуації стратегії 8 керівники національних філій будуть намагатися отримати економію на масштабі через стандартизацію пропонуванних продуктів на регіональному рівні завдяки наявності схожості у попиті. У цьому випадку вирішальною буде ініціатива на рівні філій.

Отже, погоджуючись із М. Ругманом та Р. Гроссе, визначаємо, що особливій ваги у стратегіях ТНК набуває регіональний аспект [3; 5]. Так, зокрема, на горизонтальній осі цей регіональний аспект показує, що ряд

стратегічних рішень приймається в штаб-квартирі регіону, а не в нації базування. По вертикальній осі передбачається розвиток переваг фірм на рівні деякої кількості країн, які утворюють регіон. Та як стверджують вчені, вони будуть сприяти виживанню, зростанню прибутковості та виходу за географічні рамки однієї нації, але такі сильні сторони є локалізованими та не можуть бути розгорнуті глобально.

Як вірно стверджує Дж. Іп, глобальна компанія «має можливість переміститись куди завгодно, акумулювати будь-які активи, мати доступ до будь-яких ресурсів, і максимізувати прибуток на глобальному рівні» [7, с. 7], але М. Ругман доводить, що на практиці це відноситься до дуже невеликої кількості ТНК, якщо взагалі відноситься до яких-небудь [5]. Так більшість ТНК для забезпечення своєї конкурентоспроможності в значній мірі спираються на специфічні переваги компанії, що знаходяться в межах певного регіону.

Все більша кількість ТНК працює на регіональному рівні. За твердженням М. Ругмана, регіональну стратегію 5 слід розглядати як ефективну корпоративну відповідь на кілька викликів [5]:

– значні вимоги до обробки внутрішньої інформації філіями, які мають на меті розробку послідовної регіональної стратегії;

– відмінності між уподобаннями споживачів різних регіонів залежно від рівня економічного розвитку, культурно обумовлених переваг і т.д.;

– жорсткі вимоги юридичного характеру в межах певного регіонального кластера щодо поведінки фірми;

– регіональні угоди про співпрацю, які зазвичай зрушують регулюючий орган на регіональний рівень, створюють необхідність виділення ресурсів фірми для моніторингу та управління відносин на цьому рівні.

У проведеному Ругманом і Вербеке дослідженні було виявлено, що 320 з 380 фірм здійснюють більш ніж 50% своїх продажів в їхньому рідному регіоні Тріади [4]. Двадцять п'ять фірм виявились бірегіональними, частка їхніх продажів у власному регіоні становила менш ніж 50%, натомість ще один регіон Тріади припадало більше 20% продажів. Та тільки дев'ять фірм виявились глобальними, з менш ніж 50% продажу в їхньому рідному регіоні і більше 20% від обсягу продажів у кожному регіоні Тріади.

За звітом ЮНКТАД «Топ 100 нефінансових ТНК світу за обсягом зарубіжних активів» у 2012 році, наприклад, ТНК ЄС, такі як Suez (63% внутрішньорегіональних продажів); Vodafone (88,4%) і Volvo (96,0%), за розподілом продажів очевидно «європейські» ТНК: більше двох третин бізнесу знаходиться в межах європейського континенту. Іншими прикладами ТНК, що діють в межах свого регіону, можуть бути АВВ (98,0%); ВНР Billiton (92,6%).

За даними звіту двадцять найбільших транснаціональних корпорацій за часткою зарубіжних до загального обсягу продажів в основному походять з невеликих відкритих економік, таких як Канада, Австралія і Швейцарія, або є членами ЄС (Фінляндія, Франція, Великобританія, Німеччина і Швеція). ТНК США в основному не характеризуються високою часткою іноземних продажів, що не є дивним, враховуючи величезний розмір внутрішнього ринку Сполучених Штатів.

Проте, список найбільших транснаціональних корпорацій за часткою зарубіжних до загального обсягу продажів, може замаскувати дуже важливий момент. У той час як ці ТНК здійснюють більшість своїх продажів за межами своєї країни, багато з них все-таки діють на регіональному, а не глобальному рівні, так як мають велику частку своїх зарубіжних продажів в межах свого регіонального ринку. Так в основному європейські ТНК здійснюють свої іноземні продажі в Європі (як правило, в 15 «старих» членах ЄС), ТНК Канади та Сполучених Штатів – в межах регіону НАФТА, азійсько-тихоокеанські ТНК – в межах азійсько-тихоокеанського регіону, включаючи Австралію.

Великі торговельні корпорації, як правило, ще більш монорегіональні. ТНК Сполучених Штатів у сфері роздрібної торгівлі, такі як Wal-Mart Stores, Sears Holdings в основному мають північноамериканський ринок збуту. Wal-Mart Stores має тільки 10% своїх магазинів і 6% своїх доходів за межами НАФТА регіону. Тим не менш, Wal-Mart є найбільшою транснаціональною корпорацією роздрібної сфери.

Carrefour – ТНК Франції налічує близько 15 130 магазинів в Європі, Бразилії, Аргентині, Північній Африці та Азії. Проте, тільки 26% від виручки Carrefour надходять ззовні Європи. Carrefour повинна бути проаналізована на європейському, регіональному рівні, це не організація, яка домоглася глобального корпоративного успіху.

**Висновки.** Отже, багато великих і високо транснаціоналізованих корпорацій користуються регіональними стратегіями ведення бізнесу, як щодо прийняття рішень, так і у географічному рівні адаптації своєї продукції. В основному ТНК є регіональними гравцями, а не глобальними. Вони працюють на сильно сегментованій регіональній основі. Тому необхідною умовою регіональної економічної інтеграції є наявність сильного економічного базису – кооперації ТНК країн-членів угруповання. Крім того державна політика по відношенню до ТНК також повинна відображати реальність Тріади, а не міф про глобалізацію.

#### *Список використаних джерел*

1. Пахомов С.Ю. Глобальна конкуренція: нові явища, тенденції та чинники розвитку: монографія / С.Ю.Пахомов. – К.: КНЕУ, 2008. – 224с.
2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: у 2т. – Т.ІІ / Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін.; за заг. ред. Д.Г.Лук'яненка, А.М.Поручника. – К.: КНЕУ, 2006. – 596с.
3. Grosse, Robert (2004). "Are the largest financial institutions really 'global'?", *Management International Review*, Special Issue, 44(4) forthcoming.

4. Rugman, Alan and Verbeke, Alain (2004). "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises", *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp. 3-18.
5. Rugman, Alan and Verbeke, Alain (2004). "Regional transnationals and Triad strategy", *United Nations Conference on Trade and Development Division on Investment, Technology and Enterprise Development*, vol. 13, no.3
6. Rugman, Alan (2005). "The Regional Multinationals: MNEs and "Global" Strategic Management" (Cambridge: Cambridge University Press).
7. Yip, George (2003). *Total Global Strategy II* (Engelwood Cliffs: Prentice Hall).

*Стаття надійшла до редакції 14.10.2013*