

# ТЕМА 7. ТНК ЯК ОБ'ЄКТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

**Міжнародне виробництво** — це та частина світового виробництва товарів та послуг, яка функціонує на основі прямих інвестицій і контролюється та управляється ТНК. Охоплює різні види діяльності, що створюють додану вартість: виробництво готової продукції та напівфабрикатів, надання різноманітних послуг, здійснення наукових розробок і т. ін.



**Особливості** сучасного міжнародного виробництва - створення у світових масштабах глобальних ланцюгів вартості шляхом переміщення виробництв і експорту з розвинених країн у країни, що розвиваються.

Головна холдінг-компанія (материнська)



Дочірня компанія



Дочірня компанія



Внучата компанія

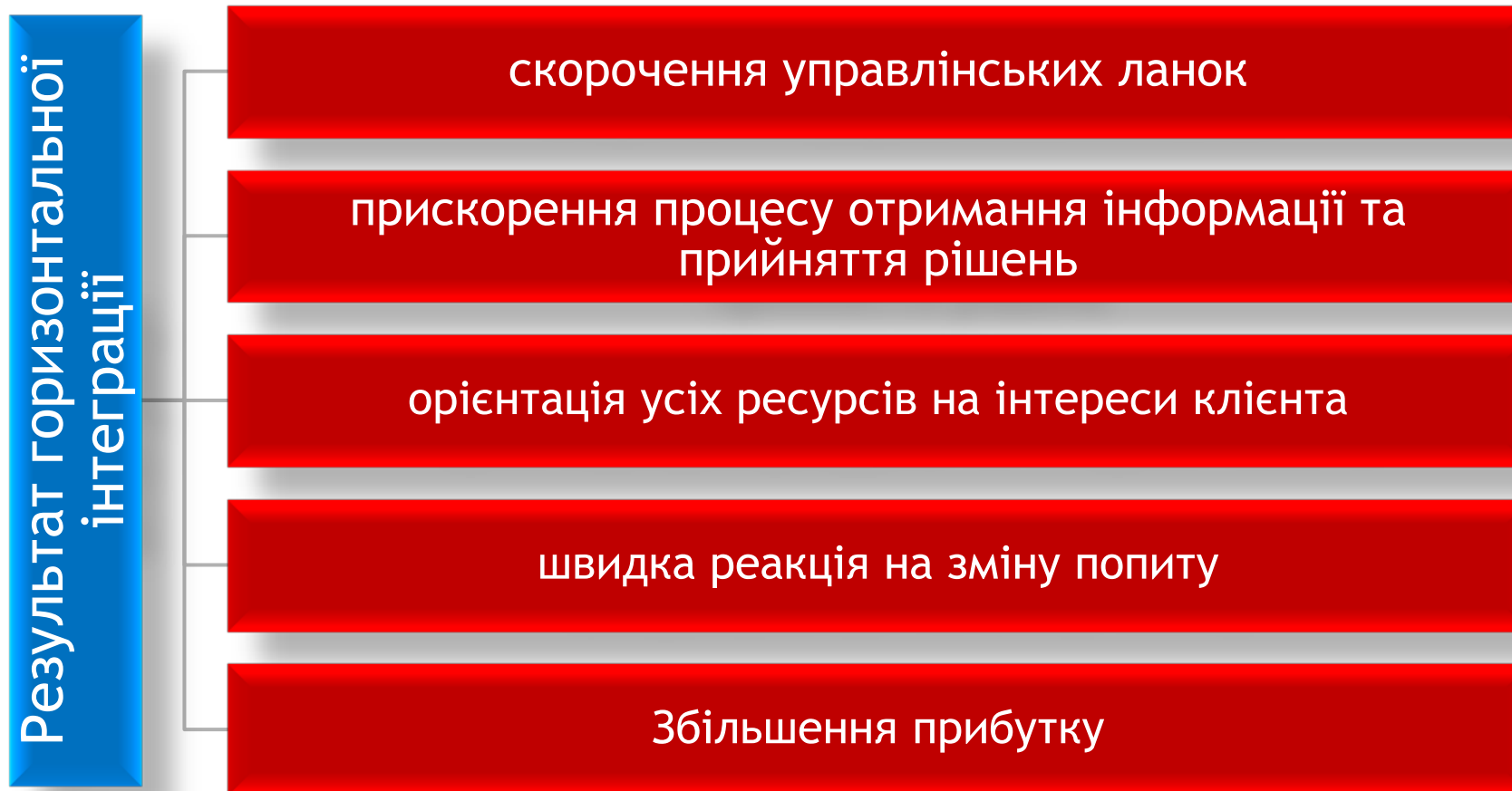
Внучата компанія

Внучата компанія

Внучата компанія

Внучата компанія

**Горизонтальна інтеграція**, що супроводжує діяльність ТНК: злиття фірм, які виробляють подібні товари в різних країнах (в межах однієї галузі), з метою їх сумісного розподілу і реалізації. Приводить до перебудови відносин власності, трансформації індивідуальних цілей підприємства в стратегію взаємного співробітництва



**Вертикальна інтеграція**, що супроводжує діяльність ТНК передбачає злиття фірм, котрі функціонують у різних циклах виробництва окремого продукту, пов'язаних між собою. Вона збільшує масштаб, диверсифікацію виробництва і зміцнення конкурентної позиції на ринку.

## **Відмінності ТНК від національної компанії, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність:**

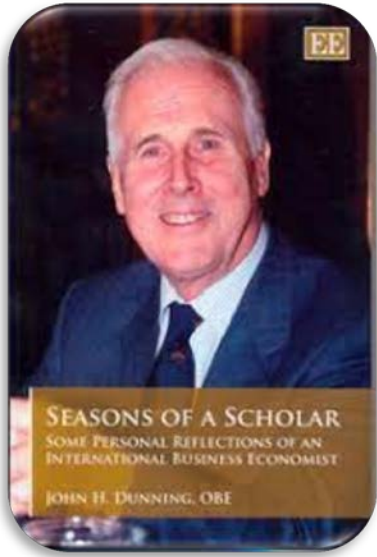
- глобальний характер бізнесу (в багатьох країнах), формування всесвітньої системи філій та міжнародного виробництва;
- працівники, акціонери й менеджери ТНК є мешканцями різних країн;
- економічна та організаційна основа ТНК – рух прямих іноземних інвестицій;
- частка прибутку або валового доходу, отриманого за кордоном, вище за суму доходів в материнській компанії;
- закордонні операції ТНК – це не тільки продаж, але й виробництво, дослідження, розробки; висока динаміка внутрішньокорпоративного руху товарів, технологій, факторів виробництва;
- ціноутворення на внутрішню продукцію ТНК відбувається не за ринковими, а за трансфертними цінами, які формуються не під тиском ринку, а з огляду на довгострокову політику материнської корпорації.

## Джерела формування конкурентних переваг ТНК над національним виробництвом:





## Сутність еклектичної моделі прямих інвестицій Джона Даннінга



Фірма починає виробництво товарів і послуг за кордоном (тобто здійснює прямі інвестиції), тому що одночасно збігаються три передумови:

фірма має специфічні переваги власника в цій закордонній країні

фірмі вигідніше використовувати ці переваги на місці, а не здійснювати експорт товарів або експорт технологій іншим фірмам (переваги інтернаціоналізації)

фірма використовує деякі виробничі ресурси за кордоном більш ефективно, ніж у себе вдома (переваги місця розміщення)

**Мета** консалтингових послуг з економічної діяльності ТНК: підвищення вартості ТНК і посилення конкурентних переваг глобальної компанії; адаптація до різних національних умов і максимальна інтеграція (уніфікація, стандартизація) діяльності ТНК.

**Завдання** консалтингових послуг з економічної діяльності ТНК.

- ✓ Визначення довгострокових цілей ТНК та розробки дій, спрямованих на їх реалізацію;
- ✓ Визначення ієрархії стратегій ТНК: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів (бізнес-одиниць) та функціональні (маркетингова, фінансова, кадрова та ін.)
- ✓ Консультування з обрання виду стратегій ТНК.

Види консалтингових послуг  
ТНК:



1. Консультування з питань обрання профілю (стратегічної орієнтації) діяльності ТНК



2. Консультування з питань обрання типу міжнародної стратегії ТНК



3. Консультування ТНК з питань технологічної політики



4. Консультування ТНК з питань транскордонних проектів злиття та поглинання

## 1. Консультування з питань обрання профілю (стратегічної орієнтації) діяльності ТНК.


Стратегія етноцентризму (цінності та інтереси материнської компанії - головні); критерії оцінки результативності компанії ідентичні критеріям на внутрішньому ринку. Рекомендують управлінському персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду

Стратегія регіоцентризму (поєднання інтересів ТНК з інтересами регіональних відділень: Рекомендують на етапі локальної ринкової експансії компанії


Стратегія поліцентризму (стратегічні рішення різняться за країнами присутності ТНК). Рекомендують для урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах.

Стратегія геоцентризму (інтегрування стратегічних рішень у єдину глобальну систему). Рекомендують на етапі транснаціоналізації компанії


## 2. Консультування з питань обрання типу міжнародної стратегії ТНК:



*За динамікою зростання* - стратегії сильного зростання (диверсифікації, злиття та поглинання, вертикальної інтеграції, географічного розширення тощо) та стратегії слабого зростання (фокусування, підтримання статус-кво, оборони), відходу



*За формою здійснення закордонних операцій* - стратегії інтеграції та кооперування



*За напрямом зусиль* - стратегії лідерства за витратами, диференціації продукту, фокусування на витратах або на диференціації

### 3. Консультування ТНК з питань технологічної політики:

моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій; дотримання відповідних стандартів та правил ліцензування

стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії

визначення факторів, що сприяють інноваціям (нововведенням)

формування організаційної структури підприємства, найсприятливішої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу

координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДДКР (науково-технічних досліджень і дослідно-конструкторських розробок)

Тенденція останніх років: консультування ТНК з питань зворотного переведення технологічних процесів у країни базування материнських компаній з одночасною юридичною реєстрацією прав інтелектуальної власності

Формування «креативних корпорацій», де увесь персонал є зайнятим у сфері інтелектуальних розробок

## 4. Консультування ТНК з питань транскордонних проектів злиття та поглинання:



**Злиття та поглинання (M&A)** - це фінансові операції, коли дві або кілька корпорацій об'єднують свої активи з метою створення нової корпорації.

**Головна мета злиття та поглинання** - це отримання синергетичного ефекту поряд зі збільшенням прибутку.

**Синергетичний ефект** від корпоративного злиття і поглинання - це здатність створювати вартість, яка перевищує індивідуальні вартості компаній, що поглинає і поглинається, за рахунок використання активів обох компаній.



## Основні джерела синергетичного ефекту:

Комбінування

використання наявних у компанії ресурсів, які не могли бути ні ефективно залученими до господарської діяльності, ні реалізованими на ринку

Компліментарність

повніше завантаження виробничих і торгових потужностей, оптимізація транспортних маршрутів, усунення слабких ознак однієї компанії за рахунок використання сильних ознак іншої

Економія

розподіл постійних витрат на більший обсяг продукції

Усунення дублюючих підрозділів

НДДКР, маркетингу і реклами, зв'язків із громадськістю

## 5. Консультування ТНК з питань крос-культурної поведінки персоналу:

### **Зміст і напрями консалтингу в ТНК:**

- Роз'яснення крос-культурних компетенцій власникам бізнесу, менеджерам і персоналу; сприяння інтернаціоналізації поглядів менеджерів;
- Допомога у проведенні результативних переговорів з майбутніми партнерами; навчання діловому етикету в комунікаціях з представниками іншої культури;
- Супровід бізнесу на перехресті різних ділових культур; врахування відмінностей національних культур та розповсюдження крос-культурного досвіду;
- Рекомендації з питань толерантної взаємодії працівників різних культур материнської та іноземних дочірніх/внучатих підприємств;
- Допомога у розв'язанні міжкультурних розбіжностей співробітників компанії та обрання власної моделі корпоративної культури;
- Виявлення типових помилок спілкування та розробка шляхів покращення крос-культурного менеджменту компанії.

## **Завдання консалтингу крос-культурної поведінки в ТНК - це:**

- рекомендації з побудови спільної ефективної роботи інтернаціональних команд,
- перетворення культурних розбіжностей на переваги для компанії і на ресурс її розвитку.
- передбачення поведінки іноземних партнерів,
- уникнення непорозуміння в спілкуванні та запобігання непродуктивним конфліктам.