

Шестакова Т.С.

**Актуальные тенденции развития стратегий международными компаниями в секторе автомобилестроения: теория и практика на рынках стран с переходной экономикой**

Целью данной статьи является освещение вопроса построения стратегий международными компаниями на глобальном рынке, выявление методов и условий построения стратегий ТНК в государствах с переходной экономикой на примере автомобильной отрасли. В последнее время отмечается тенденция увеличения количества ТНК и их представительств в мире, при этом объем мировой торговли на 80% определяется торговлей ТНК. В связи с этим вопрос изучения факторов, влияющих на выбор стратегии ТНК по выходу на зарубежные рынки, является актуальным на сегодняшний день. Развитие глобализации и технологический прогресс оказывают влияние на деятельность мировых производителей автомобилей и на определение стратегии этими компаниями на зарубежных рынках. В связи с тенденциями изменения условий конкуренции на мировом рынке теории интернационализации компаний претерпевают изменения и появляются новые теории интернационализации.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, интернационализация компании, транснациональная корпорация, глобализация, автомобилестроение.

Shestakova T.S.

**Actual trends of international companies' strategies development in automotive industry: theory and practice in countries with transition economies**

Aim of this article is to highlight the issue of strategies development of international companies in the global market; identify methods and conditions for MNE strategy development in states with transition economies with particular references to automotive sector. There has been a trend of increasing number of multinationals and their representatives in the world; the volume of world trade by 80% is determined by MNE trading. That is why the question of studying the factors, which influence the determination of strategies by MNE to enter the foreign markets is important. Globalization and technological progress have an influence on the activities of international car manufacturers, and significantly affect the strategy of these firms in foreign markets. Due to trends of competition conditions changing on the world market, internationalization theories are changing, and new internationalization theories arise.

**Key words:** strategic management, company internationalization, multinational enterprise, globalization, automotive industry.

Шестакова Т.С.

**Автокөлік жасау секторында халықаралық компаниялардың даму стратегияларындағы өзекті үрдістер: қағида және өтпелі экономикасы елдердің тәжірибе**

Осы баптың мақсаты әлемнің нақты көрсетілген өңірлерінде көлік өнеркәсібі мысалында, өтпелі экономикасы бар елдерде ТҰК стратегиясын құру әдістері мен шарттарын анықтау, жаһандық нарықта халықаралық компаниялардың стратегиясын құру мәселесін бөлектеу болып табылады. Соңғы уақытта трансұлттық корпорациялар және әлемдегі олардың өкілдерінің саны көбеюде, 80% әлемдік сауда көлемі ТҰК саудасында анықталады. Осыған байланысты, шетелдер нарығына шығуға ТҰК стратегиясын таңдауға әсер ететін факторларды зерттеу мәселесі, осы күні тиімді болып табылады. Жаһандану және технологиялық прогрестің дамуы әлемдегі автокөлік өндірушілер қызметіне әсер етеді, айтарлықтай сыртқы нарықтардағы бұл компаниялардың стратегиясын анықтауға әсер етеді. Әлемдік нарықтағы бәсекелестік жағдайындағы үрдістерге байланысты, компаниялардың интернационалдандыру теориясы өзгертілуде, ал интернационалдандыру жаңа теориялары пайда болуда.

**Түйін сөздер:** Стратегиялық менеджмент, компанияның интернационалдандыру, ТҰК, жаһандану, автокөлік жасау.

**АКТУАЛЬНЫЕ  
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
СТРАТЕГИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫМИ  
КОМПАНИЯМИ  
В СЕКТОРЕ АВТОМОБИ-  
ЛЕСТРОЕНИЯ: ТЕОРИЯ  
И ПРАКТИКА  
НА РЫНКАХ СТРАН  
С ПЕРЕХОДНОЙ  
ЭКОНОМИКОЙ**

По данным индекса глобализации КОФ, который составляется Швейцарским экономическим институтом, глобализация в мире растет из года в год, политические, экономические и технологические барьеры между государствами исчезают. Все это, безусловно, оказывает влияние на деятельность компаний, и в первую очередь на деятельность транснациональных корпораций. С развитием глобализации количество транснациональных корпораций (ТНК) и количество их представительств по всему миру растет, а экономический вес некоторых крупных ТНК сравним или даже превышает экономики некоторых государств. Увеличение числа международных компаний в мире связывают с увеличением прямых иностранных инвестиций (ПИИ), т.к. они являются основным инструментом выхода ТНК на зарубежные рынки. По данным ЮНКТАД, в 2013 году ПИИ в мире увеличились на 9% и составили 1,45 трлн. долларов США, 75-90% всех прямых иностранных инвестиций осуществляется по каналам ТНК [1]. При этом, как показано на диаграмме 1, за последние двадцать лет соотношение распределения ПИИ между развитыми странами и странами с переходной и развивающейся экономикой меняется. Идет стабильная тенденция роста ПИИ в страны с переходной и развивающейся экономикой, в то же время отмечается значительное сокращение инвестиций в экономики развитых стран. Это связано в первую очередь с быстрыми темпами экономического роста в новых индустриальных государствах Азии, а также в странах бывшего Советского Союза.

На сегодняшний день в мире существует около 82 тысяч ТНК, а число их филиалов достигает 807 тысяч. Согласно данным ЮНКТАД, международные компании вовлечены в более чем 80% международных торговых операций [1]. Все это обуславливает большую значимость деятельности таких компаний для мирового сообщества.

ТНК осуществляют деятельность во всех производственных сферах, но предпочтение по большей части отдается наукоемкому производству. Одним из наиболее динамично развивающихся международных производственных рынков является рынок автомобилестроения. Уровень конкуренции среди автопроизводителей на мировом рынке остается высоким, а доля ТНК из развивающихся государств на этом рынке неуклонно растет.

Хотя на сегодняшний день отмечается замедление темпов роста глобального рынка автомобилестроения, присутствующие на нем компании

продолжают свою деятельность, т.к. рынок является ключевым сектором для экономики любой страны.

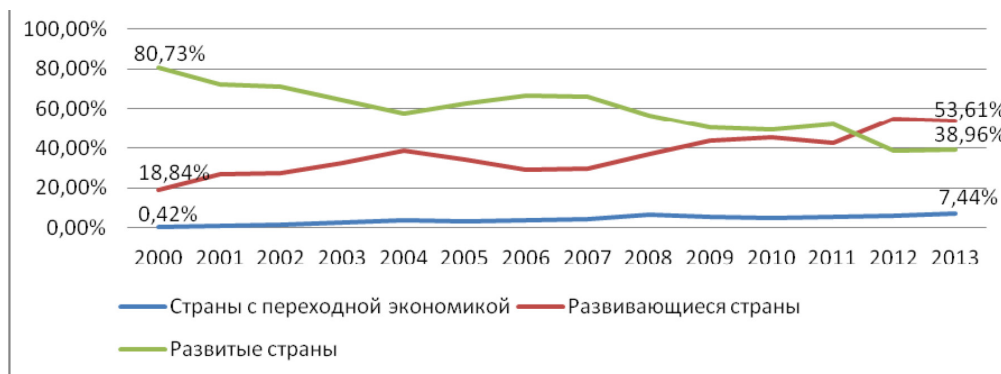


Диаграмма 1 – Приток ПИИ по регионам в процентном соотношении к мировому притоку ПИИ. Составлено по материалам ЮНКТАД: Статистический справочник 2014 г. [1].

#### *Тенденции изменения теорий интернационализации компаний*

Учитывая высокую значимость деятельности ТНК на международном рынке, важным моментом в развитии теории организаций является изучение вопроса интернационализации компаний, а также определение факторов, оказывающих влияние на развитие стратегий этих компаний. На разных этапах мирового развития разрабатывались различные теории, которые объясняют феномен развития международных компаний и условий развития межгосударственного бизнеса.

С изменением объективных условий интернационализации компаний происходят изменения основных постулатов теорий интернационализации и появляются новые теории выхода компаний на зарубежные рынки. Выделяется три исторически важных этапа в развитии международных компаний, которые концентрируются на исследовании мотивов экспансии компаний на зарубежные рынки, определяют механизмы этой экспансии, а также изучают вопросы стратегического планирования международного ведения бизнеса [2]:

1 этап: объяснение движения ПИИ (временной период: после второй мировой войны – до 1970 г.);

2 этап: объяснение существования, стратегии и организации ТНК (временной период с 1970 г. – до 1990 г.);

3 этап: понимание и определение развития, интернационализации фирм в период глобализации (Временной период с середины 1980-х

годов – до 2000-х годов).

На первом этапе теории стремятся объяснить причину выхода международных компаний на рынки других стран. На этом этапе не изучалась роль компании, взгляд был направлен на изучение процесса изменения как феномена. Далее теоретические исследования стали переориентироваться на сущность международных компаний и исследование их стратегического развития. В последнее время теоретическая мысль направлена на изучение компаний в условиях глобализации и быстрого изменения окружающей среды.

Все теории берут за основу различные критерии измерения уровня интернационализации ТНК. Одни из них ориентируются на представительство компании в большом количестве регионов; другие на количество инвестиций, которые компания вкладывает в развитие бизнеса в других странах; третьи ориентируются на доходность компании на зарубежных рынках. Но существуют общие черты, которые характерны для всех подходов: это вовлеченность и уровень риска, который готова нести ТНК, заинтересованность ТНК в определенном рынке, а также значимости этого рынка для самой компании.

Доминирующую роль в учении по интернационализации компаний занимает стадийный подход. Ярким примером такого подхода является Уппсальская модель интернационализации (Johnson и Wiedersheim–Paul, Johnson и Vahle). Она выделяет четыре шага выхода компаний на международные рынки [3]:

- 1) нерегулярный экспорт товаров на рынки;
- 2) экспорт через независимых представителей на рынке;
- 3) открытие собственного представительства на зарубежном рынке;
- 4) открытие производства продукции на зарубежном рынке.

Теория рассматривает планомерное расширение границ присутствия компании на зарубежных рынках по мере того, как она получает о них необходимые знания и умения. Согласно этой теории, культурная близость, географическая близость и схожий подход к ведению бизнеса являются основными факторами, которые определяют порядок выхода компаний на международный рынок. Это обуславливает выход компаний сначала на рынки сопредельных государств, затем на более отдаленные рынки.

Стадийные теории являются популярными в настоящее время, хотя и подвергаются критике. Ограничением применимости Упсальской теории является то, что она не рассматривает такие варианты выхода на международные рынки, как франшиза, лицензирование, стратегический альянс, а также феномен выхода на мировую арену малых и средних предприятий, который рассматривает теория Международных Новых предприятий. Согласно этой теории, с развитием глобализации и технологического прогресса понимание о глобальных ТНК меняется, сегодня можно говорить о том, что международные компании эволюционировали. Если раньше успешные международные компании представлялись как компании, которые в течение десятилетий развивали сети своих представительств по всему миру, постепенно расширяя границы своего присутствия, то сегодня малые и средние предприятия имеют свободный доступ на мировой рынок и такое понятие, как «рожденные глобальными» («born global»), становится повсеместным феноменом.

В секторе автомобилестроения четко прослеживается применимость стадийной модели интернационализации. Известные автомобильные бренды Европы (Volkswagen, BMW, Mercedes, Peugeot и многие другие), зародившись в Европейских странах, планомерно расширяли зону своего присутствия сначала внутри Европейского континента, затем на рынках других регионов мира, причем последовательность присутствия на рынках других стран определялась исходя из близости культуры ведения бизнеса к Европейской модели. Открытие сети дилерских представительств в других государствах, а в последствии

открытие производства в регионах с более дешевой рабочей силой служит подтверждением Упсальской теории. Развитие инноваций и снижение стоимости конечного продукта являются основными конкурентными преимуществами компаний в автомобильной отрасли. Это стимулирует автоконцерны расширять и диверсифицировать производство в разных регионах, что позволяет снизить конъюнктуру стоимости произведенных автомобилей, в то же время ТНК продолжают дальнейшие технологические разработки и вкладывают инвестиции в НИОКР. Вследствие технологического развития идет изменение понятия о ТНК, а также применяемой ими стратегии выхода на зарубежные рынки, т.к. с изменением информационных и коммуникационных технологий появляется возможность более эффективно управлять дифференцированным бизнесом. Все это влияет на увеличение конкуренции на международном рынке автомобилестроения, международные автоконцерны становятся более комплексными, а бизнес-операции более сложными.

Другой популярной теорией интернационализации компаний является Эклетиическая теория Даннинга, или как она еще называется парадигма OLI, которая имеет классический подход к вопросу интернационализации. Эта теория рассматривает вопрос вложения инвестиций ТНК в зарубежные рынки и утверждает, что компания начинает свою деятельность на рынках зарубежных стран, в том случае если совпадают три обязательных фактора [4]:

- 1) преимущество владения – ТНК имеет конкурентное преимущество перед местными компаниями;
- 2) преимущество местоположения – благоприятный местный фактор, предлагаемый страной для деятельности ТНК, который позволяет компании наиболее выгодно использовать свои конкурентные преимущества;
- 3) преимущество интернационализации – возможность контроля собственных конкурентных преимуществ ТНК и возможность оставить ноу-хау внутри компании, не передавая права зарубежным партнерам.

Теория рассматривает вопрос интернационализации с точки зрения того, выгодно ли компании инвестировать в развитие бизнеса в определенной стране или нет. Эта теория дает ответ на вопрос, почему ТНК представленные в автомобильной отрасли, с осторожностью подходят к этапу открытия производства в других регионах. Как правило, их бизнес ограничивается продажами автомобилей через дилерские сети, а основное

производство автомобилей концентрируется в нескольких ключевых государствах: в стране происхождения компании и в странах, представляющих наибольший рынок сбыта продукции и низкой себестоимости производства. Таким образом, теория Даннинга объясняет критерии, по которым ТНК определяет наиболее выгодные для себя регионы для размещения производства и выделяет государства, представляющие наименьшие риски для ведения бизнеса и предоставляющие наибольшие преференции.

С другого ракурса к изучению вопроса интернационализации ТНК подходит ресурсная теория компаний (Barney, Dunning, Hennart). Она рассматривает вопрос о том, каким образом международная компания может адаптироваться под местные условия ведения бизнеса в отдельных государствах. Согласно этой теории, международные компании должны наделять свои представительства на зарубежных рынках специфическими преимуществами, как правило, в виде управленческих или организационных способностей, что увеличивает их конкурентные преимущества относительно местных компаний. Такой подход особенно эффективен, если компании конкурируют в недифференцированной среде, к которым относится рынок автомобилестроения. На таких рынках бренд, технологии и преимущества в факторе стоимости имеют небольшое влияние. Напротив, институциональная теория (DiMaggio и Powell, Scott, Zucker) и теория международных организаций (Powell и DiMaggio, Rosenzweig и Nohria, Rosenzweig и Singh) утверждают, что международные компании должны копировать деятельность местных успешных фирм, чтобы быть успешными на зарубежных рынках. Принимая во внимание высокую конкуренцию на автомобильном рынке, автопроизводители стремятся получить конкурентное преимущество, используя специфические факторы. Так, у Японских автомобилей соотношение цены и качества является наиболее выгодным, Корейские автопроизводители делают ставку на дизайн, Европейское автомобилестроение является лидером в области производства гибридных и дизельных автомобилей, а Американский автопром переориентирует свою деятельность на производство электромобилей. Таким образом, используя преимущества от глобального присутствия, мировые производители автомобилей при построении стратегий ориентируются на специфические преимущества, которые позволяют конкурировать в разных регионах мира с местными производителями.

В условиях быстро меняющейся окружающей среды, увеличивающейся конкуренции на международной арене вкупе с быстро растущим технологическим прогрессом многие ТНК пересматривают свою стратегию. На современном этапе основным объектом стратегии компании становится гибкость, которая необходима для реагирования на увеличение волатильности как источника изменения на международном рынке. Процесс глобализации дает возможность компаниям использовать новые рынки и глобальных поставщиков для целей увеличения прибыли. В этой связи мировые гиганты автомобилестроения могут перераспределить цепочку ценностей таким образом, чтобы иметь большую гибкость. С другой стороны, глобализация несет угрозу гиперконкуренции вследствие открытия границ и доступа на мировые рынки компаний из развивающихся стран. В последнее время стабильную позицию на мировом рынке стали занимать Корейские компании (Hyundai, KIA), а производители из Китая устойчиво занимают нишу дешевого сегмента автомобилей. Это заставляет глобальные компании из развитых стран увеличить фокус развития стратегий на основные конкурентные преимущества и уменьшать иерархию управления. Такой подход особенно актуален в странах с переходной экономикой, покупатели которых являются чувствительными к цене и качеству продукции.

*Особенности построения стратегий мировыми автопроизводителями в странах с переходной экономикой*

Страны СНГ по классификации ЮНКТАД относятся к числу государств с переходной экономикой, которым характерен стабильный экономический рост. Построение стратегии ТНК на этих рынках отличается от стратегического развития в государствах с развитой экономикой, т.к. особенностью рынков с переходной экономикой является наличие институциональных пустот и институциональных неопределенностей.

Институциональные неопределенности – это феномен отсутствия формальной, законодательной и регуляторной базы для поддержания бизнес-операций в стране. Они увеличивают уровень риска для международных компаний, тем самым увеличивая затраты ТНК на транзакции в этих государствах [5]. Западные исследователи утверждают, что для успешного осуществления деятельности ТНК необходимо оценивать риски и нормы локального законодательства государств с переходной экономикой, т.к. условия ведения

бизнеса и контрактных отношений в этих государствах отличаются от существующих отношений в развитых странах. Международные компании могут влиять на институциональные неопределенности путем увеличения ПИИ. Такое влияние находит отражение в либерализации экономик стран с переходной экономикой, а также развитии регуляторной и законодательной базы по деятельности международных компаний на территории этих стран.

Мировым автопроизводителям выгодна такая либерализация экономик, т.к. создает привлекательные условия для осуществления деятельности на рынках с переходной экономикой. Но для локальных производителей автомобилей такая политика не выгодна, они нуждаются в защите своих интересов перед международными фирмами. Правительства государств с переходной экономикой предпринимают усилия для протекции интересов местных производителей, но в период активных глобализационных процессов в мире либерализация экономик неизбежна и количество глобальных автопроизводителей на рынках этих стран увеличивается. По большей части это крупные ТНК, доля бизнеса которых в этих странах является значительной для региона, но в сравнении с глобальными оборотами корпорации – небольшой.

В 90-е годы прошлого века мировые производители автомобилей стали осуществлять торговую деятельность в государствах СНГ через дистрибьюторские представительства, а в 2000-х годах, в соответствии со стадийной моделью интернационализации, переориентируют деятельность на локализацию производства в этом регионе. На стадии локализации производства, международные автопроизводители создают модель управления, которая позволяет обезопасить свою деятельность и получить прибыль от вложенных инвестиций.

Выделяются две основные внутренние структуры управления зарубежными инвестициями компании [6]:

– согласно первой инвестор имеет полный контроль над зарубежным представительством,

– по второй контроль отдается поставщику, т.е. частично контроль над зарубежным представительством передается зарубежному филиалу.

При построении стратегии в странах с переходной экономикой, ТНК склонны к первому варианту и применяют вертикальную интеграцию, т.е. материнская компания оставляет за собой право полного контроля над деятельностью иностранных представительств. В автомобильной отрасли также наблюдается эта тенденция - инвестирование, контроль и управление фили-

алами в странах с переходной экономикой осуществляется из штаб-квартиры.

Сегодня практически все мировые автомобильные бренды имеют заводы по сборке автомобилей в странах СНГ, некоторые из них впоследствии перешли на полный цикл производства автомобилей. В основном, мировые автоконцерны концентрируются на территории России, которая входит в число 15 крупнейших мировых автомобильных держав, на ее территории собирают автомобили 22 производителей. Основные из них: Ford (завод по сборке автомобилей открыт в 2002 г.), Volkswagen (в 2007 г. открывает первый завод по сборке автомобилей в Калуге и уже в 2009 г. запускает полный цикл производства автомобилей), Hyundai (в 2010 г.), Renault (2005 г.), Toyota (2007 г.), GM (2008 г.), Nissan (2009 г.), завод по производству автомобилей Peugeot, Citroen, Mitsubishi также был открыт в 2010 году. В Казахстане производство автомобилей иностранных марок основано на базе АО «Азия Авто», которое производит автомобили: GM, Skoda, Renault-Nissan, KIA [7].

Чтобы понять, какие мотивы преследуют мировые автопроизводители, открывая производство в этих странах, предлагаю обратиться к теории Даннинга. Локализация производства способствует снижению логистических и транспортных расходов ТНК, что, в свою очередь, снижает себестоимость конечного продукта, а также дает возможность получать налоговые льготы, которые предоставляются зарубежным инвесторам. Эти факторы определяют преимущества компании от владения производством на территории стран с переходной экономикой и местоположения производства для реализации продукции на рынках всех стран СНГ, в которых идет динамичное развитие экономики и увеличение среднего класса населения. Развитие и усовершенствование законодательства, которое проводят правительства стран СНГ, также способствуют локализации автомобилестроения международными автопроизводителями в этом регионе и определяют третий фактор – преимущество интернационализации. Это связано с тем, что устанавливаются высокие таможенные пошлины на ввоз автомобилей, произведенных в других странах, в связи с чем ТНК становится выгодно основать производство в регионе, нежели платить высокие таможенные пошлины на ввоз готовых автомобилей. Такое законодательное регулирование, с одной стороны, направлено на поддержание и развитие местных компаний по производству автомобилей (например Lada в

России, Daewoo в Узбекистане), с другой стороны, стимулирует ТНК инвестировать в открытие производства в этих странах.

Таким образом, либерализация и политика по улучшению инвестиционного климата в странах с переходной экономикой способствует снижению уровня неопределенности в этих государствах. Это воспринимается международными компаниями позитивно и способствует увеличению количества ТНК в этом регионе, а также более глубокому их участию в экономической деятельности государств, в соответствии с постулатами теорий интернационализации. Эта тенденция подтверждается тем, что в последнее время подход к управлению представителями ТНК в странах с переходной эко-

номикой стал меняться – ТНК рассматривают вариант ослабления контроля материнской компании над филиалами в регионе, ввиду того что институциональное развитие в этих государствах хорошо продвинулось вперед. Мировые автопроизводители укрепляют свои позиции в странах с переходной экономикой, открывая производство в этом регионе, в ожидании большей прибыли от роста рынка, в соответствии со стадийной теорией. В качестве конкурентных преимуществ они используют специфические факторы, и преимущество от глобального присутствия, которое позволяет перераспределить цепочку ценностей таким образом, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынках стран с переходной экономикой.

#### Литература

- 1 Статистический справочник ЮНКТАД 2014 г. // Организация Объединенных Наций. – Нью-Йорк и Женева, 2014.
- 2 Buckley P., Casson M. The future of the Multinational Enterprise. – London: Palgrave Macmillan, 2002. – 116 p.
- 3 Vahlne J., Johanson J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks // International Marketing Review. – 2013. – Т.30. – №3. – P. 189-210.
- 4 Buckley P.J., Hashai N. Internationalization in the Eclectic Paradigm // Journal of International Business Studies. – 2009. – Т.40. – №1. – P. 58-70.
- 5 Yadong L. Multinational Enterprises in Emerging Markets. – 1st ed. – Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2002. – 407 p.
- 6 Diemo D., Bjorn J. Corporate governance in the multinational enterprise: A financial contracting perspective // International Business review. – 2010. – №19. – P. 446-456
- 7 Сведения и материалы с сайта: <http://www.oica.net/> - 07.11.2015

#### References

- 1 Statisticheskij spravochnik JuNKTAD 2014 g. // Organizacija Ob#edinennyh Nacij. – N'ju-Jork i Zheneva, 2014.
- 2 Buckley P., Casson M. The future of the Multinational Enterprise. – London: Palgrave Macmillan, 2002. – 116 p.
- 3 Vahlne J., Johanson J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks // International Marketing Review. – 2013. – Т.30. – №3. – P. 189-210.
- 4 Buckley P.J., Hashai N. Internationalization in the Eclectic Paradigm // Journal of International Business Studies. – 2009. – Т.40. – №1. – P. 58-70.
- 5 Yadong L. Multinational Enterprises in Emerging Markets. – 1st ed. – Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2002. – 407 p.
- 6 Diemo D., Bjorn J. Corporate governance in the multinational enterprise: A financial contracting perspective // International Business review. – 2010. – №19. – P. 446-456
- 7 Svedenija i materialy s sajta: <http://www.oica.net/> - 07.11.2015