

ДИСКРЕТНИЙ АНАЛІЗ ФОРМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Еволюція концептуальних розробок в сфері теорії трансакційних витрат дала важливий поштовх до проведення значної кількості емпіричних досліджень для визначення оптимальної моделі ведення бізнесу в умовах невизначеності та високої специфічності активів. Особливої важливості цей аспект набуває в умовах розвитку компанії закордоном. Дана стаття пропонує дослідження моделей аналізу можливих форм організації зовнішньоекономічної діяльності на базі теорії трансакційних витрат.

Ключові слова: трансакційні витрати, зовнішні ринки, дискретний аналіз.

Трансакційні витрати є стримуючим фактором економічного зростання, призводячи до прогресивного збільшення витрат організації та ведення бізнесу та навіть до повного блокування економічних зв'язків.

Рівень трансакційних витрат компанії в першу чергу впливає на її конкурентоздатність. У випадку здійснення зовнішньоекономічної діяльності постає декілька принципових важелів впливу: правила та законодавство країни походження та реципієнта товарів послуг чи капіталів, а також доцільність тактико-стратегічних рішень економічних агентів на зовнішньому ринку. Здатність фірми передбачати всі можливі аспекти ек-анте та ек-пост та матимуть вирішальне значення на рівень трансакційних витрат в процесі ведення підприємницької діяльності закордоном.

В академічному сенсі трансакційні витрати є витратами експлуатації економічної системи. Активне впровадження теорії трансакційних витрат у практичну економічну діяльність почалося з її світового визнання у другій половині ХХ століття після серії публікацій її засновників – Лауреатів Нобелівської Премії з економіки Рональда Коуза (1991) та Олівера Вільямсона (2009). Сьогодні теорія трансакційних витрат продовжує бути одним із перших та найбільш впливових наукових напрямків, що вивчає корпоративні структури та інституційне середовище, що відповідає за економічний розвиток.

Найбільш вагомий вклад у теорію трансакційних витрат на рівні підприємства зробив відомий економіст Олівер Вільямсон. Присвятивши своє життя теоретичному дослідженню трансакційних витрат, він зумів розробити нормативний підхід, що дає змогу економічним агентам обирати відповідну форму управління для здійснення трансакції з найменшими витратами. Трансакції, тобто трансферт прав власності чи користування благами між економічними агентами (К. Менар), можуть здійснюватися за допомогою таких форм управління (інститутів) як ринок (цінова система), гібридні форми (контракти) чи фірма (внутрішньо-фірмове здійснення трансакції). Інтегрувавши в свою концепцію підходи Норта, Коуза та Акерлофа, О. Вільямсон пропонує єдину концепцію оцінки та порівняння форм управління, що дає можливість обрання найбільш оптимальної форми з огляду на рівень трансакційних витрат.

Через декілька років після публікації статей

О. Вільямсона його концепція викликала великий інтерес серед представників міжнародних консалтингових компаній. Так два партнери австралійського офісу McKinsey Дж. Стакі та Д. Вайт (1993) використали підхід вченого як інструмент, що дозволяє оцінити доцільність процесу вертикальної інтеграції компаній. Провідний французький фахівець у галузі стратегічного менеджменту, директор консалтингової компанії Betents Consultants – Мішель Гертман (2000) взяв за основу підхід О. Вільямсона і створив власну концепцію, спрямовану на зниження трансакційних витрат у міжнародному бізнесі.

Застосування обох методів швидко стало невід'ємною частиною та важливим інструментом прийняття рішень щодо форм організації трансакцій у міжнародному масштабі. Зокрема дискретний метод обрання альтернативних форм управління М. Гертмана дозволив компаніям уникати критичних збитків як на стадії початкового розвитку при виході на зовнішні ринки, так і в процесі активної підприємницької фази.

Незважаючи на анонсованість зазначених концепцій, на сьогоднішній день досить обмежена корпоративна аудиторія має відповідний доступ до цієї інформації як в західних країнах, так і в Україні.

У той же час в умовах суттєвого браку інвестицій, потреби в трансферті технологій з закордону та гострої необхідності активізації діяльності на зовнішніх ринках, українським компаніям бракує методологічної бази для прийняття стратегічних рішень у процесі зовнішньоекономічної діяльності та діяльності пов'язаної з залученням ПІІ.

Сприйняття концепції аналізу альтернативних форм присутності на зовнішніх ринках на базі метода Вільямсона-Гертмана дозволяє уникнути помилок, які потенційно несуть загрозу надмірних трансакційних витрат, компаніям, що планують експортувати свою продукцію за кордон чи зацікавлених у партнерських взаєминах з іноземними інвесторами.

Модель М. Гертмана дає ширше розуміння західної філософії щодо важелів, на яких базується прийняття рішення з обрання моделі виходу на зовнішній ринок з метою збуту чи інвестування.

Модель дискретного аналізу альтернативних форм управління М. Гертмана подано у вигляді таблиці, згідно з якою керівникам компаній пропонується оцінити ситуацію та запобігти прийняттю необґрунтованих рішень на етапі ex-ante.

Таблиця 1. Вибір форми управління для організації трансакцій закордоном в ситуації високої специфічності активів, високого ступеня невизначеності та підвищеної частотності трансакцій

Атрибути \ Форми управління	Філіал 100% (1)	Спільне підприємство (2)	Ліцензія на виробництво (3)	Експортний Контракт (4)
Поведінкові				
Обмежена раціональність	4	3	2	1
Опортунізм	2	3	4	1
Атрибути трансакції				
Специфічність Активів	1	2	3	4
Внутрішня невизначеність	2	3	4	1
Частотність	1	2	3	4
Інструменти менеджменту				
Мотивація	1	2	4	3
Бюрократична структура	3	4	2	1

Хоча кількісного підрахунку трансакційних витрат згідно з моделлю не передбачено, в таблиці подано змінні показники трансакційних витрат (1 – 4), залежно від атрибутів трансакцій та форм управління.

Атрибути трансакцій в якості детермінантів трансакційних витрат, є вкрай важливими показниками для обрання форми управління нею. Зокрема О. Вільямсон розрізняє три основних атрибута – специфічність активів, невизначеність та частотність (до речі, концепція специфічності активів дала поштовх для великої кількості емпіричних досліджень, серед яких чільне місце займають праці Клайна та Шелянські (1995), Мастена (1996) та інших), серед яких він виділяє специфічність активів та/чи невизначеність як найважливіші атрибути, що дозволяють зробити вибір з найнижчими трансакційними витратами.

Зауважимо, що в цьому разі під специфічністю активів О. Вільямсон розуміє неможливість повторного використання активів без надвисоких трансакційних витрат.

У свою чергу атрибут невизначеності відповідатиме за комерційну, технологічну та інституційну невизначеність на зовнішньому ринку, а також згідно з концепцією О. Вільямсона та М. Гертмана, цей атрибут містить й невизначеність у сфері конкуренції. Паралельно для оцінки ризиків, пов'язаних з поведінковим фактором потенційних сторін трансакції, надається можливість аналізу таких атрибутів як опортунізм та обмежена раціональність, тобто обмеженість доступу однієї зі сторін до важливої інформації для здійснення трансакції. Для організації трансакцій у лоні самої компанії О. Вільямсон та М. Гертман пропонують аналіз інструментів менеджменту, які визначають рівень трансакційних витрат, пов'язаних з поведінням керівництва закордонної структури із зовнішніми контрагентами.

Якщо ж у своїй концепції О. Вільямсон пропонує три загальні форми управління трансакцією ринок-фірма-контракт, М. Гертман пропонує більш глибокий аналіз таких гібридних форм як ліцензія на виробництво, спільне підприємство, а також експортний контракт як ринкову форму організації. Порівнюючи усі ці структури з філіалом зі 100% інвестиціями материнської компанії М. Гертману вдалося створити просту і дієву модель визначення найбільш ефективної форми управління з точки зору трансакційних витрат при організації зовнішньоекономічної діяльності, яка отримала назву дискретного аналізу альтернативних форм управління при виході на зовнішні ринки.

Для підтвердження своєї концепції М. Гертман використовує дискретний аналіз на практиці, демонструючи декілька яскравих прикладів його

застосування в умовах виходу компаній на зовнішні ринки. На відміну від Р. Коуза, який окреслив стратегічні рішення менеджменту, які базувалися на аналізі атрибуту специфічності активів та прагнень Дженерал Моторз інтегрувати до своєї корпоративної структури, М. Гертман пропонує інтегральний підхід, згідно з яким аналізуються усі запропоновані О. Вільямсоном атрибути, він порівнює та доповнює ресурсний підхід при обранні форми присутності на зовнішніх ринках з підходом за трансакційними витратами.

У якості прикладу аналізується ситуація яка склалася з компанією Danone – сучасним лідером з виробництва йогуртів та іншої молочної продукції на початку її міжнародної діяльності.

У 70 роки ХХ століття Danone вже займала лідерські позиції на своєму національному ринку і тільки розпочинала свою експансію за кордон. Усі виробничі потужності та логістична інфраструктура компанії, яка включала в себе мережу холодильних складів та автопарк рефрижераторів, що розвозили продукцію по супермаркетах, були розташовані у Франції.

Стратегічною метою компанії був вихід на ринок сусідньої Великобританії, де компанія прагнула відразу завоювати до 8% ринку йогуртів з фруктовим начинкою – продукту, який мав потужний потенціал до зростання та вищу додану вартість. Задля здійснення цієї стратегії, рада директорів обрала модель заснування дочірньої компанії у Великобританії, щоб створити власну виробничу та логістично-збутову мережу у цій країні.

Одночасно з Danone на Британській ринок вийшла швейцарська компанія «Nestle» з власною моделлю стратегічного розвитку.

Через декілька років після старту, компанія Danone зазнала невдачі у своїй діяльності в цій країні, опинившись в зоні надвисоких трансакційних витрат, при цьому ситуація з «Nestle» була протилежна. Danone вдалося повернутися на цей ринок вже в середині 90х років, в той час як її конкурент безперервно продовжує свою діяльність у Великобританії до сьогодні.

У своїй роботі М. Гертман ілюструє чинники, які призвели до втрати британського ринку однією компанією та причини, які в той же час дозволили її конкуренту успішно зайняти цю нішу.

Для досконалого аналізу ситуації, згідно з концепцією, автором пропонується окремо проаналізувати можливі структури управління для так званих маркетингових активів – тобто логістично-збутової мережі, та виробничих активів задля пошуку моделі найнижчих трансакційних витрат.

Необхідність в обранні структури управління трансакціями постає після розроблення маркетингового плану зі збуту продукції на зовнішньому ринку, керівники

компаній постають перед альтернативою у вигляді утворення дочірньої компанії за кордоном або таких структур, як спільне підприємство, імпортно-експортні контракти, підрядний контракт, ліцензія на виробництво продукції чи франшиза на товарну марку. Тобто в основі такого вибору лежить трикутник Коуза ринок-контракт-фірма, який зосереджує в своїх межах усі економічні трансакції, розділяючи фірми на ті, що здійснюють їх власними силами, інтегруючи нові активи у своїй ієрархічній структурі, та такі, що купляють потрібні блага у ринковому середовищі або шукають партнера, виступаючи в своїх діях спільно через контрактні відносини.

У 70ті роки ХХ століття компанії в основному віддавали перевагу повному та самостійному забезпеченню власних потреб, у рамках закордонної ієрархічної структури, що відповідає моделі закордонної компанії зі 100% інвестиціями з боку материнської компанії. Дві інші структури управління – ринок і контракт не розглядались (хоча вони безумовно могли б знизити трансакційні витрати пов'язані з невизначеністю у сфері конкуренції).

Підписання контракту із закордонним партнером щодо збуту продукції, при наявності у цього партнера вільних ресурсів у власній мережі заморожених чи охолоджених продуктів харчування, призвело б до зниження ризиків, пов'язаних з інвестуванням у активи, що не зможуть бути репрофільовані в разі невдалої комерційної політики фірми. Безумовно у випадку з компанією Danone, у ті часи відшукати закордонного партнера, який би відповідав заданим критеріям не було можливим. Відсутність відповідних економічних агентів

на той час унеможливила також вибір форм спільного підприємства з капіталом двох чи більшої кількості партнерів, що не залишало компанії вибору.

Тому в якості демонстрації практичної дії дискретного аналізу в рамках теорії трансакційних витрат М. Гертман пропонує порівняти дві моделі організаційних структур управління трансакцією – у формі закордонної компанії зі 100% материнським капіталом, та контракту з закордонним імпортером, який візьме на себе функцію дистриб'ютора продукції компанії.

Проблема, яка постає з першого моменту – це відповідь на питання, хто візьме на себе фінансування, та проінвестує створення логістичної мережі холодильників? Активи мережі в цьому випадку мають надвисокий ступінь специфічності; у разі закриття філії з будь-яких причин спеціальні холодильні склади та рефрижераторний правосторонній транспорт для молочної продукції Danone не зможе бути повторно використаний та репрофільований для іншої діяльності без несення неймовірних трансакційних витрат. У випадку, якщо локальний імпортер погодиться фінансувати проект, він особисто візьме на себе всі ризики, пов'язані зі збитками від невдалої маркетингової політики Danone, чи від раптового рішення компанії згорнути діяльність на території Великобританії. Таким чином знайти імпортера, який б взяв на себе інвестування проекту, не буде мати практичного втілення. Оптимальною виглядає ситуація, в якій компанія візьме на себе інвестування проекту та передасть права управління матеріальними активами локальному партнерові, займається управлінням збутом – саме цей варіант М. Гертман порівнює зі створенням 100%.

Таблиця 2. Вибір форми управління для активів зі збуту закордоном

Атрибути	Філіал зі збуту зі 100% капіталом материнської компанії	Контракт з британським дистриб'ютором
Опортунізм	1	2
Обмежена раціональність	2	1
Специфічність активів	1	2
Невизначеність	1	2
Частота здійснення	1	2
Бюрократичні важелі	2	1
Мотивації	1	2

Таблиця 2 дозволяє зробити вибір ex-ante для закордонної компанії зі 100% материнським капіталом, використовуючи цю методику.

Приблизно, як і в попередній таблиці рівень трансакційних витрат для кожного показника варіюється від 1 (найнижчий) до 2 (найвищий). Таблиця дозволяє аналізувати атрибут за атрибутом для кожної форми управління, наприклад, у випадку оцінки рівня опортунізму, коли постає питання, поведінка якої зі сторін спровокує більші трансакційні витрати – менеджерів власної філії чи партнера, з яким укладено контракт з імпорту продукції? Найбільш вірогідним є припущення, що рівень опортунізму працівників філіалу буде нижчим, ніж у випадку з імпортером, відповідно й рівень трансакційних витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою буде нижчим в разі обрання філіалу замість контракту.

Інша ситуація складається у випадку аналізу фактору обмеженої раціональності. Імпортер продукції як основний дистриб'ютор продукції та менеджер технічних та людських активів компанії інвестора є локальним гравцем – резидентом Великобританії та відповідно володіє специфікою місцевого збуту продукції, що дає йому переваги в часі та дозволяє уникнути додаткового ризику в процесі розвитку програми збуту. Крім того, він

більш точно зможе прогнозувати реакцію клієнтів та дії конкурентів.

У цьому випадку трансакційні витрати пов'язані з фактором обмеженої раціональності (обмеженою здатністю економічних агентів отримувати інформацію, необхідну для досягнення економічних результатів) і будуть нижчими при застосуванні контрактної форми імпорту, аніж у випадку з філіалом.

Профінансувавши проект через новостворений філіал, материнська компанія певним чином ризикує залишитись з великою кількістю активів, що можуть виявитись непотрібними. У разі виникнення потреби згорнути діяльність через кризу у сфері збуту питання специфічності активів актуалізується – активи філіалу у вигляді логістичної інфраструктури можуть бути продані самим філіалом на місці.

Але якщо експортер-постачальник продукції, вклавши кошти в створення збутової мережі, передасть право на її експлуатацію імпортеру, реалізація непотрібних активів супроводжуватиметься ще більш суттєвими трансакційними витратами: зокрема імпортер не докладатиме великих зусиль задля пошуку нового власника активів. У цьому випадку запобіжним засобом може стати внесення відповідної статті до контракту, згідно з якою імпортер компенсував би експортеру

вартість проінвестованих ним активів зі збуту в разі витрати першим зазначеного ринку.

Таким чином, у розрізі специфічності активів можна зробити висновок, що контрактні відносини супроводжуватимуться більшими трансакційними витратами, ніж у разі створення філіалу.

Невизначеність у сфері поведінкових факторів, пов'язана з можливістю раптового розірвання контракту чи поновлення його дії, матиме значно нижче значення у випадку створення філіалу, ніж у разі обрання контрактної форми взаємовідносин з імпортером, так як генеральний директор філіалу підпорядковується безпосередньо головному офісу материнської компанії.

Імпортер матиме більше свободи, яку йому гартуватимуть окремі пункти контракту. Рівень трансакційних витрат для атрибуту невизначеності таким чином буде нижчим у разі обрання організаційної форми у вигляді філіалу.

Що ж стосується частотності здійснення трансакцій, то вона буде дуже низькою для філіалу, оскільки з моменту призначення генерального директора припиняється здійснення трансакцій з боку материнської компанії, що забезпечують організацію діяльності за кордоном, у той час як контрактна форма в звичайних умовах потребує систематичного поновлення дії контракту. Окрім цієї трансакції, регулярно виникатимуть різноманітні банківські трансакції, пов'язані з виконанням вказаного контракту. Таким чином трансакційні витрати в аспекті частотності будуть вищими у разі здійснення комерційної експансії за допомогою дистриб'ютора.

Якщо ж розглядати трансакційні витрати крізь призму утримання бюрократичного апарату, вони будуть вищими у філії, аніж в імпортера, через необхідність створення в першого системи внутрішнього управління ідентичної до тієї, що має материнська компанія, а також через постійну потребу у моніторингу та контролі за діяльністю філіалу з боку штаб-квартири компанії. Схожі витрати можуть з'являтися і в імпортера, однак вони будуть значно нижчими. Проаналізувавши частину атрибутів трансакцій, необхідно також звернути увагу на мотиваційний фактор: у випадку з філією генеральний директор матиме дуже високу мотивацію до виконання своїх обов'язків, оскільки від цього залежатиме його подальший кар'єрний зріст у межах компанії, тоді як директор компанії імпортера в першу чергу віддаватиме пріоритет власним справам за рахунок нагальних питань компанії постачальника продукції.

Згідно з даними проведеного аналізу, опортунізм та мотиваційні фактори матимуть нижчі трансакційні витрати для філіалу, у той же час обмежена раціональність та бюрократія нестимуть мінімальні трансакційні витрати для контракту з дистриб'ютором-імпортером.

На протипагу поведінковим атрибутам та інструментам менеджменту три інших атрибути – специфічність активів, невизначеність та частотність – втіленні у суттєвих матеріальних активах у вигляді холодно-логістичної мережі, транспорту та персоналу.

З огляду на вищезгадані фактори можна зробити висновок, що оптимальною формою управління для активів збуту, які матимуть найнижчі трансакційні витрати є створення філіалу.

Але необхідно зауважити, що якби в той час існував партнер з власною логістичною мережею зі збуту йогуртів з вільними потужностями для складування, результати даного порівняльного аналізу виглядали б інакше.

З проведеного вище аналізу можна побачити, що метод дискретного аналізу залежить від особливостей конкретної ситуації.

Як ми зазначали раніше, в структурі аналізу можливих форм функціонування фірми за кордоном М. Гертман розрізняє два напрямки, зокрема вищеописаний аналіз активів зі збуту та аналіз, пов'язаний з виробництвом самого продукту, в основі якого лежать змінні, які складають собівартість продукції та трансакційні витрати.

У контексті аналізу ситуації, основою для розрахунку собівартості продукції Danone є ціна на молоко, і в даному разі цей фактор додає на користь контрактних відносин з місцевими постачальниками. Митні ставки та вартість транспорту також схиляють до обрання цієї форми організації бізнесу. В разі, якщо схилитись до філії в якості операційної структури за кордоном, суттєвим недоліком постане необхідність великих обсягів прямих іноземних інвестицій у створення виробничих потужностей. Таким чином, згідно з аналізом на базі виробничих витрат, оптимальною формою управління буде контракт із постачання з локальним виробником.

Дискретний аналіз за виробничою складовою, в основі якого покладені не виробничі, а трансакційні витрати, пропонує той же самий вибір форм управління, що й в попередніх ситуаціях: філія зі 100% капіталом материнської компанії, спільне підприємство та контракт з місцевим партнером чи контракт на імпорт йогуртів з

Таблиця 3. Вибір форми управління для виробничих активів за кордоном

Форми управління / Атрибути	Філія зі збуту з 100% капіталом материнської компанії	Спільне підприємство	Контракт з британським постачальником	Імпорт продукції з країни походження
Поведінкові атрибути	1	2	3	1
Специфічність активів	2	3	4	1
Внутрішня невизначеність	2	3	4	1
Інструменти управління	1	4	3	2

материнської компанії чи дочірньої компанії, наприклад із Бельгії.

У нашому випадку рівень трансакційних витрат вимірюється по 4 бальній шкалі – від 1 (мінімум) до 4 (максимум). Особливістю цієї таблиці є те, що для спрощення аналізу М. Гертман об'єднав усі 4 поведінкові атрибути в одну групу, які мають найнижчий показник для філії та для варіанту імпорту із закордонних складів материнської компанії. Це є досить логічним, оскільки обидві форми втілюються в рамках однієї материнської структури. Форма управління у вигляді спільного

підприємства має потенційно вищий рівень трансакційних витрат, аніж філія через можливість протиріч серед партнерів, але нижчий за контракт з постачання з локальним виробником. Специфічність активів матиме найнижчий показник для форми присутності через постачання товарів із заводів материнської компанії, оскільки для виробництва товару використовуватиметься наявне устаткування, та в разі маркетингової невдачі на британському ринку, частина вивільнених ресурсів може бути використана для задоволення потреб споживачів інших ринків. У випадку

обрання структури спільного підприємства, якщо діяльність компанії обернеться комерційною невдачею, усі партнери мають продати свої частки чи ліквідувати компанію та продати відповідні активи. Рівень трансакційних витрат у цьому випадку буде завжди вищим, оскільки доведеться зіштовхнутися з можливим конфліктом інтересів серед партнерів.

Контракт з постачання продукції з локальним партнером може спровокувати, на думку М. Гертмана, найвищі трансакційні ризики. Думка, що контракт чи ліцензія на виробництво з локальним партнером є найбільш безпечним з огляду на трансакційні витрати шляхом організації бізнесу, є тільки частково слушною, і може бути реалізована в випадку, коли йдеться про компанію, які володіють технологією та передають ліцензію з виробництва іноземному партнеру, вже маючи успішний попередній досвід транскордонного трансферу технології.

У справі компанії Danone йшлося про першу спробу передачі технології і цей факт суттєво змінює ситуацію. При виникненні складнощів партнер зможе швидко перейти до іншого клієнта, якому знадобиться його послуги. Особливо до таких клієнтів, що мають великий потенціал до зростання. Крім того, компанії, що планує здійснити трансферт технології, необхідно самостійно визначити, чи відповідає локальний партнер технологічним вимогам та, що особливо важливо, вимогам за критерієм людських ресурсів та врешті визначити чи здатний партнер забезпечити відповідну якість та витримку стандартів продукції в умовах іноземного ринку. Вартість перших помилок може бути надвисокою, що дає підстави оцінювати відносну інтенсивність трансакційних витрат у разі контракту з локальним виробником як дуже високу. Тому М. Гертман пропонує в такій ситуації відразу відхилити цю форму, яка не проходить за показником невизначеності. Виняток у цьому разі може бути контракт з підрядником, який сам шукає трансферт технології та згодний нести свою частку затрат.

У наведеному прикладі з компанією Danone, імпорт закордонної продукції мав би найнижчі трансакційні витрати. Але для компанії, яка має великий досвід у транскордонному трансферті технології, контрактна форма була найбільш оптимальним рішенням. Таким чином ми бачимо, що в рамках однієї і тієї ж проблеми, вибір найбільш ефективної форми управління залежить від наявного досвіду компанії, і це також суттєво впливає на рівень трансакційних витрат та на вибір відповідної форми присутності за кордоном.

Таким чином, у межах дискретного аналізу форми управління трансакцією по організації виробництва за кордоном М. Гертман порівнює аналіз за собівартістю продукції та за трансакційними витратами. Він відповідає на запитання, чому аналіз за собівартістю вказує на контракт з локальним виробником, а за трансакційними витратами – на імпорт з материнської структури. Відповідь полягає в тому, що перший підхід базується на розрахунках собівартості, а другий на можливих трансакційних витратах, спровокованих специфікою взаємовідносин партнерів. Невизначеність у стосунках між партнерами є базою прийняття рішення за трансакційним підходом. Відмова від форми партнерства через контракт з локальним виробником чи спільного підприємства пов'язана з відсутністю необхідного попереднього досвіду. Розрахунки ж, згідно з підходом за собівартістю, базуються на вартості сировини (молока) та вартістю інвестицій. Однак у довгостроковій перспективі найважливішими є відносини з партнером, так як вони впливають на вартість виробництва. Наприклад у

Великобританії ціни на молоко контролюються спеціальною комісією з маркетингу молочних продуктів (Milk Marketing Board) і локальний партнер зможе скористатися своєю перевагою у контролі над зонами невизначеності, яких не має іноземний партнер, у результаті чого останній може отримати сировину чи кінцевий продукт за завищеною ціною. Таким чином аналіз за собівартістю є більш статичним інструментом, який дозволяє прогнозувати рівень собівартості на майбутні періоди у тому числі розподілення ренти між партнерами, у той час, як аналіз за трансакційними витратами містить ряд динамічних елементів, які враховують невизначеність, у якій можуть опинитися контрагенти.

Таким чином останній метод є більш інструменталізованим. Результати аналізу за цими двома методами відрізняються один від одного, таким чином у довгостроковій перспективі, на думку М. Гертмана, в рамках стратегічного аналізу форм присутності на зовнішніх ринках, метод за трансакційними витратами має бути пріоритетним.

Компанія Danone не врахувала зазначені фактори при реалізації своїх проектів на зовнішньому ринку. У той час вона обрала форму присутності у Великобританії у вигляді контракту на виробництво з локальним партнером та зазнала невдачі через те, що рівень якості продукції не відповідав вимогам ринку.

Зазнавши неприпустимих збитків через декілька років, Danone залишила цей ринок. На противагу Danone, швейцарська компанія Nestle обрала іншу стратегію, яка передбачала імпорт готової продукції зі свого бельгійського підрозділу, що їй дало змогу залишити за собою провідні позиції на ринку до сьогоднішнього дня. Danone повернулася на британський ринок через двадцять років шляхом імпорту продукції з материнського філіалу.

Вищенаведена ситуація яскраво демонструє результат вибору форм управління трансакцією двох конкурентів і є підтвердженням великої необхідності адаптації моделі дискретного аналізу українськими компаніями при прийнятті стратегічних рішень щодо аспектів їх зовнішньоекономічної діяльності.

Для проведення такого аналізу, для кожного окремого випадку необхідно врахувати усі особливості стану компанії, не допускаючи узагальнень, оскільки для теорії трансакційних витрат вирішення кожної ситуації є індивідуальною справою. Дискретний аналіз дає можливість вирішення конкретних проблем, а не теоретичних ймовірностей.

Досить часто менеджмент українських компаній витрачає велику кількість ресурсу на численні зустрічі з потенційними партнерами, які через певний час відмовляються співпрацювати, залишаючи українську сторону без відповіді на запитання щодо мотивації своїх рішень. Компаніям, що намагаються знайти іноземного партнера для створення спільного підприємства чи отримання від нього франшизи у країні свого базування, ця стаття дасть змогу економії трансакційних витрат у частині часу та коштів на пошук та ведення переговорів.

Таким чином ми рекомендуємо використання дискретного аналізу Вільямсона-Гертмана керівництву українських компаній, зацікавлених у займанні ніш на зовнішніх ринках та компаній, що ведуть пошук інвесторів на території України.

Список літератури

1. Akerlof G., 1970, « The market for lemons : qualitative uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, (84),

August 1970.

2. Andreff W., 2003, « *La mutation des economies postsocialistes. Une analyse economique alternative* », Paris : l'Hartmann.
3. Arregle J.L., 2000, *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Economica, 2000.
4. Coase R.H., (1937). "The nature of the firm"// *Economica* 4 (November) p.386-405.
5. Gautier C., 2004 « *Les geants de l'automobile parient sur l'Europe centrale* »// *Figaro Economie*, 29 Avril 2004.
6. Joffre P., 2001, « *La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique.* » // Vuibert : Institut Vital Roux, Paris.
7. Williamson O.E, Scott E. Masten, 1999, "The economics of transaction costs"// *Cheltenham XXII-536 p. ; 25 cm, p. 69-81.*
8. Калягин Г.В., 2004, *Конкурентоспособность кооперации в переходной экономике: институциональный подход.* – М. : С. 54
9. Норт Д., 1997 *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики.* М.: Фонд Экономической Книги «Начала».
10. Полтерович В. *Институциональные ловушки и экономические реформы*//*Экономика и институциональные методы.* 1999. т. 35 №2. с 3-40.

РЕЗЮМЕ

Ковалев Дмитрий

Дискретный анализ форм управления транзакцией как инструмент снижения транзакционных расходов компании в условиях выхода на внешние рынки

Эволюция концептуальных разработок в сфере теории транзакционных издержек дала важнейший импульс для реализации большого количества эмпирических исследований с целью поиска оптимальных моделей для бизнеса в условиях неопределенности и высокой специфичности активов. Настоящая статья предлагает исследование моделей анализа возможных форм организации внешнеэкономической деятельности на базе теории транзакционных издержек.

RESUME

Kovalev Dmytro

A discrete analysis of forms of management a transaction as instrument of cutting of transaction costs of company is in the conditions of going into oversea markets

Evolution of conceptual research in the sphere of Transaction Costs Theory gave input to a large number of empirical studies aiming to find an optimum business model under high uncertainty and asset specificity conditions. This issue gains special importance for companies willing to develop their business on foreign markets. Based on Transaction costs Theory, present study provides models for analyzing possible corporate governance forms for companies willing to establish their activity abroad.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2010 р.