https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

2021

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

РЕФЕРАТ

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 73 наименования, 6 приложений. Работа включает 34 таблицы и 35 рисунков. Общие объем ВКР (магистерской диссертации) – 129 страниц.

Ключевые слова: транснациональная корпорация, стратегия, стратегическая позиция, анализ, корреляционно-регрессионная модель, фармацевтическое предприятия, бизнес-единица, иерархия, факторы влияния.

Цель исследования – опираясь на теоретические и практические основы науки о международной экономике, проанализировать современные методы формирования и оценки эффективности корпоративных стратегий и разработать предложения по формированию стратегии развития корпорации. Объектом исследования выступает транснациональная корпорация Bayer AG.

Научная новизна исследования заключается в систематизации теоретико-методических положений и формировании научно-методических рекомендаций по разработке стратегии развития транснациональной корпорации в условиях современной глобализации.

Практическая значимость исследования заключается в применении авторских предложений по разработке стратегии развития транснациональной корпорации.

Эффективность рекомендация – предложенные автором рекомендации по разработке мобильного приложения по удаленному контролю собственной сбытовой сети бизнес-единицы Bayer Pharmaceuticals позволят за счет применения современных информационных технологий фармацевтическими компаниями во взаимодействии с исследовательскими структурами усилить взаимодействия с дистрибьюторами, медпредставителями и специалистами в регионах. Согласно проведенным расчетам, чистый приведенный доход от реализации такого проекта составит 74489,21 тыс.USD.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ 7
1.1. Экономическая сущность транснациональных корпораций и их роль в мировой экономике 7
1.2. Факторы, влияющие на развитие транснациональных корпораций 16
1.3. Методические подходы к формированию и оценке стратегии развития транснациональной корпорации 25
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ BAYER AG 38
2.1. Анализ хозяйственной деятельности корпорации 38
2.2. Оценка эффективности стратегии развития корпорации в разрезе отдельных составляющих 49
2.3. Сравнительный анализ стратегических позиций корпорации на отдельных мировых рынках 62
3. ФОРМИРОВАНИЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ BAYER AG 72
3.1. Корреляционно-регрессионная модель оценки влияния отдельных факторов на эффективность текущей стратегии развития корпорации 72
3.2. Обоснование стратегии развития корпорации 83
3.3. Разработка предложений по формированию стратегии развития корпорации 90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 104
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 108
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Основные этапы развития ТНК 114
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Альтернативные модели глобализации 115

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Эволюция теоретических подходов к становлению ТНК и их практическая имплементация 116
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Финансовые показатели Bayer AG 121
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Методика расчета показателей, характеризующих эффективность стратегии развития предприятия 126
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Матрица SWOT-анализа Bayer Pharmaceuticals 128

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Глобализация стала одной из самых важных характерных черт современной мировой экономики, в условиях которой экономическое развитие и внешнеэкономическая деятельность неразрывно взаимосвязаны. Занимая центральное место в системе мирового хозяйства транснациональные корпорации оказывают все возрастающее влияние на международные экономические отношения, развитие национальных и мировой экономик, являются главными генераторами диверсификации современного международного бизнеса. Ключевыми детерминантами современного глобального мира, определяющими организационную структуру и стратегии развития транснациональных корпораций, является либерализация экономик стран, политика привлечения инвестиций, технологический прогресс, инновационность технологий, развитие интеграционных процессов на межстрановом, региональном и корпоративном уровне в форме слияний и поглощений, стратегических альянсов, бенчмаркинга, аутсорсинга. Из 500 сильнейших международных (многонациональных) компаний 85 из них контролирует 70% всех иностранных инвестиций. 500 мощнейших транснациональных компаний продают 95% фармацевтической продукции, 80% электроники и химикатов и 76% продукции машиностроения. Больше половины или 60% международных компаний заняты в производстве, 37% – а в сфере услуг и 3% в горном деле и сельском хозяйстве. Транснациональные корпорации занимают 40% мировой торговли услугами, 90% патентов, лицензий, ноу-хау. Они представляют половину крупнейших мировых экономик и контролируют 50% мировой торговли и 67% внешней торговли [1]. -

Цель исследования и задачи исследования. Цель исследования – опираясь на теоретические и практические основы науки о международной экономике, проанализировать современные методы формирования и оценки эффективности корпоративных стратегий и разработать предложения по формированию стратегии развития корпорации.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для достижения поставленной цели в исследовании определены следующие взаимосвязанные задачи:

- уточнить экономическую сущность транснациональных корпораций и определить их роль в современной мировой экономике;

- изучить современные теории генезиса и эволюции транснациональных корпораций;

- проанализировать современные методические подходы к формированию стратегии развития транснациональных корпораций.

- охарактеризовать Bayer AG с точки зрения общих финансово-экономических показателей и занимаемых концерном экономических позиций в мировой экономике;

- провести анализ и оценку эффективности стратегии развития Bayer AG в разрезе отдельных составляющих;

- конкретизировать стратегические позиции Bayer AG на отдельных современных мировых рынках.

- разработать корреляционно-регрессионную модель оценки влияния отдельных факторов на эффективность текущей стратегии развития транснациональной корпорации Bayer AG;

- обосновать стратегию развития транснациональной корпорации Bayer AG;

- разработать предложения по формированию стратегии развития Bayer AG.

Предмет исследования – совокупность теоретических, методических и прикладных задач по разработке стратегии развития транснациональной корпорации.

Объект исследования – стратегия развитии транснациональная корпорация Bayer AG.

Методологическая основа исследования. Для решения поставленных задач в исследовании были использованы следующие методы научных исследований: системно-структурный анализ при определении и уточнении сущности понятия

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

«транснациональная корпорация»; сравнительный анализ при определении роли транснациональных корпораций в современной мировой экономике и изучении методических подходов к разработке стратегий развития транснациональных корпораций; исторический метод при изучении генезиса и эволюции транснациональных корпораций; обработки информации (сравнение, группировки, графического и табличного представления данных), методы экономического анализа (для исследования состояния функционирования анализируемого предприятия), метод корреляционно-регрессионного анализа (для построения модели оценки влияния отдельных факторов на эффективность текущей стратегии развития транснациональной корпорации BAYER AG); абстрактно-логический метод (для формулирования выводов). Математические расчеты выполнены с применением программы Microsoft Excel.

Степень научной разработанности проблемы. С начала XX в. транснациональные корпорации выступали основной регулирующей силой производства, ключевым компонентом экономики большинства стран мира, в связи с чем теоретико-концептуальные основы транснационализации и деятельности транснациональных корпораций получили свое отражение в исследованиях таких известных зарубежных и отечественных ученых как Ахарони И., Бааде Г., Бартлетт К., Бергман Д., Вернон Р., Данинг Дж., Ленский Е.В., Перлмутер Х., Ромашкин Т.В., Ругман А., Худ Н., Шмитхоф К., Щетинин В.Д., Янг С и др. Вопросы стратегического развития корпораций освещались в работах таких ученых как Голубев А.А., Маленков Ю.А., Зайцев Л.Г., и Кузнецова С.А., Добренькова Е.В. и Долгоруков А.М., Виханский О.С., Гапоненко А.Л. и Панкрухина А.П., Шершнева З.Е., Парахина В.Н., Максименко Л.С. и Панасенко С.В., Савельев Н.А. В то же время следует отметить наличие ряда вопросов, связанных с разработкой стратегий развития транснациональных корпораций, основ формирования их конкурентных преимуществ и выявлением тенденций дальнейшего развития, отдельные аспекты которых требуют дополнительных исследований. Вышеуказанное и обусловило выбор темы исследования.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Научная новизна исследования заключается в систематизации теоретико-методических положений и формировании научно-методических рекомендаций по разработке стратегии развития транснациональной корпорации в условиях современной глобализации. Результаты магистерской диссертации, определяющие ее научную новизну и практическую значимость, состоят в разработке стратегии развития транснациональной корпорации Bayer AG на основе интеграции с исследовательскими структурами.

Практическая значимость заключается в применении авторских предложений по разработке стратегии развития транснациональной корпорации. предложенные автором рекомендации по разработке мобильного приложения по удаленному контролю собственной сбытовой сети бизнес-единицы Bayer Pharmaceuticals позволят за счет применения современных информационных технологий фармацевтическими компаниями во взаимодействии с исследовательскими структурами усилить взаимодействия с дистрибьюторами, медпредставителями и специалистами в регионах. Согласно проведенным расчетам, чистый приведенный доход от реализации такого проекта составит 74489,21 тыс.USD.

Информационно-эмпирической базой исследования выступили научные труды отечественных и зарубежных ученых, официальные данные международного рейтинга Fortune Global 500, ведущих зарубежных аналитических агентств: Informa, EvaluatePharma, периодических аналитических изданий: AgroPages, Fiercepharma, Globenewswire, knoema, Informa и годовая отчетность транснациональной корпорации Bayer AG.

Структура магистерской диссертации определена целями и задачами исследования. Основной текст диссертации состоит из трех глав. В первой главе рассмотрены теоретико-методические основы разработки стратегии развития транснациональной корпорации. Во второй главе проведен анализ финансово-экономической стратегии транснациональной корпорации Bayer AG. Третья глава содержит научно-методические положения по разработке стратегии развития транснациональной корпорации Bayer AG.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

1.1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ И ИХ РОЛЬ В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Современное развитие мирового хозяйства характеризуется тенденцией к созданию глобальной экономики, способной работать как единая система в масштабе всей планеты, и, соответственно, стремительным развитием процессов транснационализации. В связи с этим уже сейчас в качестве важнейших субъектов международного предпринимательства наравне со странами стали выступать транснациональные корпорации (далее – ТНК). Более того, практически все самые могущественные современные корпорации мира являются не просто крупными по объемам своей деятельности, но и транснациональными. При этом их фактическая власть во многих случаях не ограничивается исключительно экономическими параметрами влияния на рынок, наикрупнейшие корпорации, опираясь на свое экономическое могущество, начинают играть важную роль и в геополитических процессах.

В середине XIX в. около 90% всех товаров и услуг производилось на базе местного сырья и материалов, в тех же пределах и реализовывалась основная часть произведенной продукции. Появление ТНК к концу XIX в. и дальнейшее их развитие в течение XX в. явилось объективным результатом эволюции экономических отношений и выхода их на мировой уровень. К настоящему времени ТНК проникли практически на все национальные рынки стран мира, а вся послевоенная история западноевропейских стран, Японии и новых индустриальных стран свидетельствует о том, что национальный капитал способен выдерживать конкуренцию с ними только в том случае, если он сам структурируется в мощные финансово-промышленные образования, адекватные

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

международным аналогам и способные проводить активную внешнеэкономическую политику.

Несмотря на то, что ТНК являются несущей конструкцией современной мировой экономики, их точное количество на данный момент неизвестно. С 1993 г. контролем и регулированием деятельности ТНК занимается постоянный межправительственный орган - ЮНКТАД, с работой которого связано появление ключевых источников информации по ТНК. Ежегодно ЮНКТАД публикует отчет о деятельности ТНК («Transnational Corporations Investment and Development») [1], однако последние статистические данные об их количестве относятся к 2014 г. Так, за 75 лет численность ТНК увеличилась в 273 раза. Следует отметить, что в 1939 г. ТНК было 300, то уже в 2014 г. – 82 тыс. и около 810 тыс. их филиалов по всему миру. Во многом отсутствие информации о точном количестве ТНК обусловлено не проблемой сбора статистических данных (в силу закрытости информации по отдельным компаниям), а отсутствием единого подхода к сущности термина ТНК и критериям идентификации отдельного субъекта хозяйствования в качестве ТНК.

Термин «транснациональная корпорация», «многонациональная корпорация» стал применяться в качестве общепринятого только с 1960 г. в следующей формулировке, предложенной Д. Лилиенталем, который под многонациональными компаниями понимал компании, основанные в одной стране, но деятельность и существование которых также регулируется законами других стран [2]. Еще одним вариантом возникновения термина ТНК считается компромисс в ходе переговоров о мандате ООН по вопросу ограничения деятельности международных монополий в развивающихся странах. В 1974 г. «Группа 77» сделала попытку терминологически разграничить свои многонациональные компании и западные, напоминающие по формальным признакам компании развивающихся стран. Впоследствии политическое дистанционирование постепенно стиралось, и международные монополии всех стран стали называться транснациональными корпорациями. Однако, в американской литературе по международной экономике для обозначения таких

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

субъектов все еще принято применять термины «многонациональные фирмы» и «многонациональные корпорации» в качестве синонимов.

Дальнейшее стремительное развитие процессов транснационализации экономической деятельности стало причиной повышенного интереса к вопросам, связанным с ТНК, как со стороны научных и политических кругов, так и со стороны представителей бизнеса и средств массовой информации, что еще сильнее усугубило проблему дефиниции ТНК. Хотя проблемы развития ТНК в настоящее время относятся если и не к наиболее изученным, то по меньшей мере к наиболее популярным объектам современных научных исследований. Следует отметить, что среди ученых все еще нет единообразного понимания ТНК. Ряд подходов к определению сущности ТНК приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Отдельные подходы к определению сущности понятия «транснациональная корпорация»[1]

Источник	Определение
Бартлетт К.	ТНК – интегрированные сети независимых и рассеянных ресурсов и возможностей, которым свойственны следующие качества: каждая национальная единица является источником идей, навыков и возможностей, которые могут быть использованы организацией в целом; национальные единицы, которые являются для компании мировым источником производства любого компонента, продукта или услуги, выполняет глобальную задачу; центр должен выполнять новую, более сложную роль управления и координации взаимоотношений между национальными единицами
Ленский Е.В.	ТНК – предприятия (финансово-промышленные объединения), которым принадлежат или которые контролируют комплексы производства или обслуживания, находящиеся за пределами страны базирования такого предприятия, имеют большую сеть филиалов и отделений в разных странах и занимают ведущее положение в производстве и реализации того или иного товара
Щетинин В.Д.	ТНК – крупные фирмы, построенные на таких финансово-экономических связях между входящими в их состав в разных странах предприятий, при которых обеспечивается контроль головной корпорации над всеми сторонами деятельности ТНК с целью обеспечения наибольшей прибыли
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЕСР)	ТНК обычно включают компании частной, государственной или смешанной формы собственности, которая находится в разных странах. При этом одна или более из этих компаний может оказывать существенное влияние на деятельность других, особенно в сфере обмена знаниями и ресурсами

[1] Составлено автором по [18, 37, 41, 51, 58, 62, 67].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 1

Источник	Определение
Вернон Р.	ТНК – материнская компания, которая контролирует значительную группу других предприятий разной национальности. Все компании этой группы используют единый источник финансов и кадров. Размер такой группы также имеет значение: зарубежные продажи группы должны составлять не менее 100 млн.дол. в год. Кроме того, имеет значение вид деятельности за рубежом …. Эти группы должны иметь значительную степень географической распространенности, т.е. иметь свои филиалы более, чем в одной-двух странах
Гарвардский университет	ТНК - компании, имеющие свыше шести дочерних фирм
Комиссия ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)	ТНК (МНК) – предприятие, объединяющее юридических лиц любых организационно-правовых форм и видов деятельности в 2-х и более странах, которое осуществляет проведение взаимосвязанной политики и общей стратегии через один или более центров принятия решений
Конвенция о ТНК от 06.03.1998	ТНК – юридическое лицо (совокупность юридических лиц), которое имеет в собственности имущество на территории двух и более сторон (стран-участник Конвенции); создана юридическими лицами двух и более сторон; зарегистрирована в качестве корпорации согласно Конвенции; содержит в себе разные транснациональные структуры, в том числе финансово-промышленные группы, компании, концерны, холдинги, совместные предприятия, акционерные общества с иностранным участием

Приведенные в таблице 1 понятия отличаются между собой не только по форме, но и по содержанию. По мнению А.А. Миронова «такое разнообразие терминологии частично объясняется тем, что при анализе деятельности корпорации для их характеристики применяются различные критерии» [21]. Критерии, позволяющие идентифицировать определенного субъекта как ТНК, подразделяются на качественные (отражающие в определениях ТНК их сущность) и количественные (определенные характеристики ТНК, отражающие степень интернационализации деятельности ТНК).

На роль количественных критериев разными авторами предлагались: присутствие в определенном количестве стран, соотношение доли продаж за рубежом с общим объемом продаж, соотношение активов за рубежом с общими активами корпорации; соотношение числа работников и служащих за рубежом с их общим числом; соотношение части прибыли, полученной за рубежом с общей

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

прибылью корпорации и многие другие критерии. Таким образом, выбор критерия при определении ТНК связан со значительными трудностями практического характера. Процесс интернационализации и глобализации мировой экономики приводит к тому, что небольшое предприятие может быть признано транснациональной корпорацией по количественным критериям, но не будет таковым по своей сущности. Как отмечает Бергман Д. [10], децентрализация экономической активности компаний привела к более широкому использованию региональных отделений, в т.ч. и в вопросах управленческой деятельности. Тем не менее систематизация определений ТНК, согласно количественным и качественным критериям, получила дальнейшую трансформацию и нашла свое отражение в выделении четырех концептуальных подходов к дефиниции ТНК (рисунок 1).

Функциональный	В основу идентификации положено количество территорий, на которых действует предприятие: Дж. Данинг [11], К. Шмитхоф [12], Н. Худ и С. Янг [2]
Результативный	В основу идентификации положена доля зарубежных активов и прибыли, прямых иностранных инвестиций, оборота, зарубежного рынка: Р. Вернон [5], А. Ругман [13], И. Ахарони [14]
Бихевиористский	В основу идентификации положена ориентация управляющей компании, ее способность мыслить интернационально, глобально, в рамках мирового рынка: Х. Перлмутер [15]
Системный	В основу идентификации положены три предыдущих подхода и позиция носителя процессов интернационализации, ускорителя глобализации: Р. Вернон [5]

Рисунок 1 – Концептуальные подходы к дефиниции ТНК[2]

Таким образом, терминологическая неопределенность, наравне с конфиденциальностью и малодоступностью информации, касающейся аффилированных лиц ТНК в некоторых странах, делают практически

[2] Составлено автором по: [39, 45, 47, 49, 50, 51, 67]

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

невозможным точное определение количества ТНК, функционирующих в мире на определенный момент.

Влияние современных ТНК на национальные экономики настолько всеобъемлюще, что сопротивляться ему практически невозможно, и при этом имеет двойственный характер. С одной стороны, ТНК являются следствием динамично развивающихся международных отношений, а с другой они сами выступают мощным механизмом влияния на них, формируя новые и видоизменяя уже существующие. Так, согласно Fortune Global 500 в 2014 г. крупнейшими ТНК мира была получена суммарная выручка в – 37,14 трлн. дол. США, тогда как в 2019 г. - 36,5 трлн. дол. Снижение выручки связано с изменившимся трендом мировой экономики строну цифровизации и инновационного развития. В 2019 г. на эти компании работало 69,9 млн. чел. из 33 стран мира. Так, в 2019 г. согласно Топ – 10 ТНК по версии Fortune Global 500 три компании находились в Китае, по две в США и Великобритании и по одной – в Японии, Саудовской Аравии Германии и Нидерландах. Первую строчку на протяжении пяти лет занимает компания Walmart (США), которая специализируется на розничной торговле, при этом доход ее растет, а вот прибыль по мнению экспертов падает (таблица 2).

Таблица 2 – Крупнейшие компании мира по версии Fortune Global 500 в 2019 г. и 2014 г.[3]

№	Отрасль	Страна	Название компании	Объем выручки, млрд. долл.
2019 г.				
1	Торговля	США	Walmart	514
2	Добыча, переработка нефти и газа	КНР	Sinopec Groupe	415
3	Добыча, переработка нефти и газа	Нидерланды – Великобритания	Royal Dutch Shell	397
4	Добыча, переработка нефти и газа	КНР	China National Petroleum	432
5	Электроэнергетика	КНР	State Grid	387
6	Энергетика	Саудовская Аравия	Saudi Aramco	356

[3] Составлено автором по: [66].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 2

№	Отрасль	Страна	Название компании	Объем выручки, млрд. долл.
7	Добыча, переработка нефти и газа	Великобритания	British Petroleum	304
8	Добыча, переработка нефти и газа	США	Exxon Mobile	290
9	Автомобилестроение	Германия	Volkswagen	278
10	Автомобилестроение	Япония	Toyota Motor	273
2014 г.				
1	Торговля	США	Walmart	476
2	Добыча, переработка нефти и газа	Нидерланды – Великобритания	Royal Dutch Shell	460
3	Добыча, переработка нефти и газа	КНР	Sinopec Groupe	457
4	Добыча, переработка нефти и газа	КНР	China National Petroleum	432
5	Добыча, переработка нефти и газа	США	Exxon Mobile	408
6	Добыча, переработка нефти и газа	Великобритания	British Petroleum	396
7	Электроэнергетика	КНР	State Grid	333
8	Автомобилестроение	Германия	Volkswagen	262
9	Автомобилестроение	Япония	Toyota Motor	257
10	Торговля	Швейцария	Glencore International	233

Наибольшее изменение дохода было характерно для компаний British Petroleum, Royal Dutch Shell, China National Petroleum, Sinopec Group т.е. компаний, работающих в отрасли добычи и переработки нефти и газа. Согласно ежегодному рейтингу финансово-экономического журнала Forbes 2000 (в расчетах данного рейтинга берутся четыре показателя: прибыль и выручка, размер активов и рыночная капитализация), в который в 2019 г. попали компании из 62 стран. Совокупная годовая прибыль которых составила – 3,2 трлн. долл. США, рыночная стоимость активов - 225,6 трлн. долл. США.

Консалтинговая компания «Brand Finance» ежегодно составляет Рейтинг Brand Finance Global 500, который, ранжирует компании по стоимости брендов. Так, в 2019 г. в Топ-10 наиболее дорогих брендов вошли компании из США (6), Китая (3) и Южной Кореи (1). Следует отметить, что из Топ-10 компаний 8 работает в сфере финансовых и банковских услуг [18]. При этом концентрация

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

ТНК по отдельным секторам мирового хозяйства весьма неоднородна. Как видно из табл. 1, что в 2019 г. по сравнению с 2014 г. Топ-10 наибольших компаний практически не изменился, за исключением того, что Saudi Aramco пополнила данный рейтинг вытеснив компанию Glencore International, которая занимается торговлей. Также следует подчеркнуть, что за последние шесть лет в данный рейтинг входит пять нефтеперерабатывающих гигантов: Sinopec Group, Royal Dutch Shell, China National Petroleum, British Petroleum и Exxon Mobile, суммарный доход которых составляет 2,0% мирового ВВП.

Также следует отметить изменения роли ТНК отдельных стран в мировом хозяйстве, которые имели место за последние десять лет. Роль ТНК китайского происхождения в мировой экономике существенно возросла. Так, если в 2008 г. в первой десятке китайские ТНК не были представлены, то в 2019 г. количество таких ТНК равнялось трем, что в целом подтверждает возрастающую роль Китая в мировой экономике, который претендует на позиции мирового лидера. Роль ТНК американского происхождения, напротив, снизилась, равно как и их количество в первой десятке: с пяти компаний в 2008 г. до двух компаний в 2019 г. Тем не менее лидером Fortune Global 500 в 2019 г., как и в 2014 г., явилась занимающаяся розничной торговлей компания Walmart, доход которой в 2019 г. составил 514,4 млн. дол. США и на которую работает 2,2 млн. чел. по всему миру. При этом Walmart позиции лидера не уступает и сохраняет довольно высокие темпы роста доходов в течение исследуемого периода, что свидетельствует о дальнейшем укреплении экономических позиций ТНК как субъектов мировой экономики относительно национальных экономик. Так, согласно оценкам Мирового банка и рейтингу Financial Times Global 500 валовая добавочная стоимость Walmart еще в 2011-2014 гг. была сопоставима с ВВП Вьетнама, а валовая добавленная стоимость Royal Dutch Shell (третье место в рейтинге 2019 г.) превышала ВВП Марокко. Сопоставление годового дохода Walmart, как крупнейшей мировой ТНК, и ВВП отдельных стран представлено на рисунке 2.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

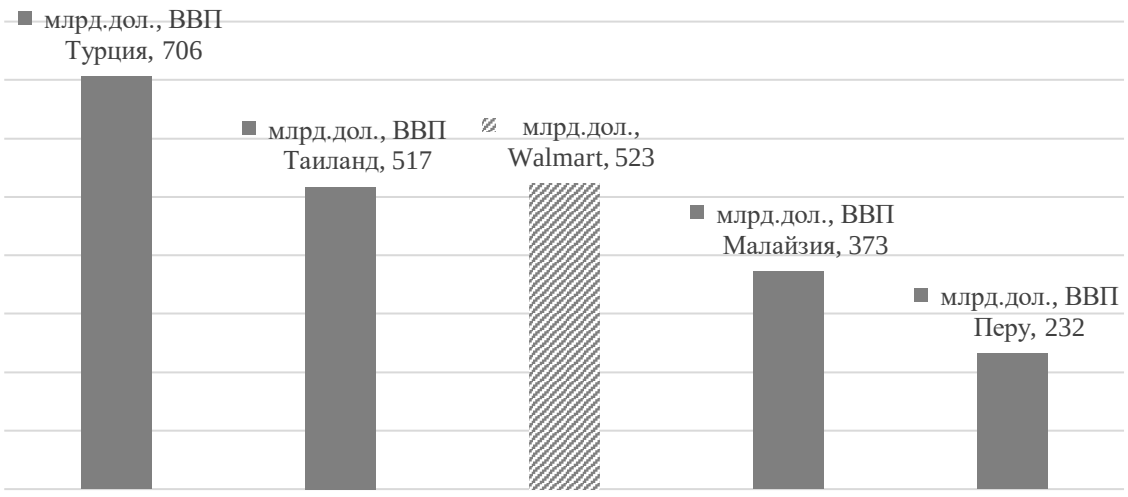

Рисунок 2 – ВВП отдельных стран и годовой доход крупнейшей в мире ТНК «Walmart», 2019 г., млрд. долл.[4]

На сегодняшний день некоторые самые крупные ТНК значительно сильнее в экономическом плане, чем многие страны мира. Благосостояние страны, ее участие в международном разделении труда, степень интегрированности в глобализационные процессы все в большей степени зависит от того, насколько успешна деятельность ТНК, базирующихся в ее экономике. Несмотря на то, что фактический контроль над корпорацией, как правило, сохраняется за страной базирования, отношения между ТНК и материнскими странами довольно сложны и неоднозначны. Это связано с тем, что действия ТНК, направленные на максимизацию собственной прибыли, далеко не всегда совпадают со стратегическими интересами материнской страны, приоритетами ее внутренней и внешней политики. Однако, во многих случаях интересы материнских стран и ТНК совпадают, поэтому страны предпринимают целые комплексы мер для поощрения развития уже существующих ТНК и создания новых. Как результат, ТНК, владеющие огромными финансовыми ресурсами и пространственными рынками сбыта, становятся основой новой глобальной экономической системы.

Основными источниками эффективной деятельности ТНК (по сравнению с национальными компаниями) принято считать [27]:

[4] Составлено автором по: [57, 66].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- использование преимуществ владения природными капиталом и знаниями перед фирмами, осуществляющими свою предпринимательскую деятельность в одной стране и удовлетворяющими свои потребности в заграничных ресурсах только путем экспортно-импортных операций;

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

- возможность аккумулирования капитала в рамках всей системы ТНК, включая заемные средства в странах расположения зарубежных филиалов;

- использование в своих целях финансовых ресурсов всего мира.

Таким образом, современный этап развития мирового хозяйства характеризуется формированием глобальной модели экономического развития, а его основной тренд обусловлен стратегией деятельности его главных экономических субъектов – ТНК.

1.2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Развитие масштабов деятельности ТНК стало наиболее характерной чертой функционирования современной мировой экономической системы. Независимо от отрасли функционирования, вида деятельности, сферы бизнеса или страны происхождения продукция или капитал современных ТНК присутствуют практически в каждой стране мира.

Но прежде чем занять ведущие позиции в мирохозяйственные иерархии, ТНК прошли определенные этапы развития (приложение А). В процессе эволюции ТНК превратились из монополий, ориентированных преимущественно на национальные рынки, в большие сложно комбинированные структуры, деятельность которых стремительно глобализируется и

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

монополизируется. При этом деятельность ТНК существенно отличается от деятельности монополий, возникших в форме картелей, синдикатов и трестов. Так, если предшествующие виды монополий ставили своей целью формальное распределение сфер влияния и рынков, то ТНК сосредотачивают свое внимание на производстве, ориентируются на зарубежные филиалы и сбытовые подразделения. Таким образом, ТНК – это форма проявления более общей тенденции – глобализации, относительно моделей развертывания которой существует значительной количество теорий (приложение Б).

Приведенный в приложении А подход отражает этапизацию развития ТНК, основанную на следующих факторах: объем внешней торговли, Первая и Вторая мировые войны, мировые экономические кризисы, промышленно-технические революции, но не являющуюся единственной в современных публикациях. Среди прочих подходов следует отметить исследование Л. Руденко-Сударевой [28], результатом которого явилась этапизация развития ТНК, обусловленная таким фактором как эволюция мировой валютной системы (таблица 3).

Таблица 3 – Этапизация развития ТНК согласно Л. Руденко-Сударевой [28]

Период	Этап эволюции ТНК	Этап развития мировой валютной системы
Первый: 1900-1928 гг.	Формирование	Парижская валютная система
Второй: 1929-1945	Становление	Генуэзская валютная система
Третий: 1946-1972	Развитие	Бреттон-Вудская валютная система
Четвертый: 1973-1985	Процветание	Ямайская валютная система
Пятый: 1985-2000	Глобализация	
Шестой: современность	Метакорпоратизация	
Седьмой: будущее	Мондиализация	Валютный полицентризм – формирование новых региональных валютных систем

Эволюция развития ТНК рассмотрена Л. Руденко-Сударевой в контексте таких факторов как процессы транснационализации, целостной глобализации и финансовой глобализации, а в качестве основного катализатора трансформации ТНК обозначена активность транснационального капитала на глобальных финансовых рынках. Таким образом, отраженный в таблице 1 подход хоть и не отрицает глобализацию в качестве основного катализатора эволюции ТНК, но

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ограничивается только финансовой ее составляющей, что представляется недостаточно обоснованным. Думается, что развитие мировой финансовой системы определяется эволюцией мирового хозяйства, а не наоборот.

С процессами глобализации также связано то, что современные ТНК характеризуются развитием сетевых структур и новых типов «глобальных компаний». Как отмечает Т.В. Ромашкин [27], «глобальные компании» хоть и не являются абсолютно доминирующей формой организации международного бизнеса, но играют определенную немаловажную роль в обогащении спектра ТНК. В реальности тенденции развития ТНК в различных странах мира неодинаковы. Упрощенно можно назвать следующие его направления:

- становление качественно новых «глобальных компаний» и перестройка старых ТНК, также трансформирующихся в «глобальные компании» (США);

- формирование узкоспециализированных агрессивных ТНК в традиционных отраслях (ФРГ и другие страны Европы);

- попытка трансформации переживающих кризис ТНК путем слияний с иностранными компаниями (Япония, Южная Корея);

- создание традиционных ТНК на базе национальных финансово-промышленных групп (развивающиеся страны, Мексика, отчасти КНР, где ТНК формируются на базе государственных предприятий);

- усиление зарубежной экспансии большого числа средних и малых фирм, которые, по сути, становятся новыми, нарождающимися ТНК [27].

Принимая во внимание, что современные ТНК являются результатом предыдущих этапов развития, исследование экономического механизма их функционирования, приоритетов и проблем требует изучения современных теорий генезиса и эволюции транснациональных корпораций. Такие исследования начали проводиться в конце 50-х гг. XX в., а их результаты получили свое воплощение во многообразии теоретических взглядов не только на содержательную сущность и характеристики ТНК, но и на их формирование и трансформацию.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

В течение последних двадцати лет методологической базой исследования транснационализации в большинстве современных публикаций выступает эклектическая теория Дж. Даннинга [43]. Хотя парадигма Дж. Даннинга базировалась на идеях ряда ранних теорий вывоза капитала (теория рыночной силы, теория цикла жизни продукта, теория интернализации, теория трансакционных издержек), она знаменовала собой значительный шаг вперед в понимании сущности ТНК, в частности, впервые смоделировала комплексную систему объяснения причин преобразования государственных компаний в транснациональные корпорации [43, с.113-117]. Появление эклектической теории Дж. Даннинга также показало углубление внимания исследователей к изучению роли знаний и инноваций в создании ключевых конкурентных преимуществ фирмы. Основные положения эклектической парадигмы ее автор связывал с процессом накопления знаний и технологической конкуренцией фирм, особенностями передачи технологии между взаимосвязанными производственными подразделениями корпораций.

Одной из ключевых категорий теории Дж. Даннинга выступают так называемые преимущества собственности компании, которые определяются особыми активами фирмы. Эти активы можно разделить на две группы – созданные уникальные или особые активы и, так называемые, совокупные дополнительные невидимые активы. Если первые воплощены в уже внедренных инновациях и технологиях, то вторые состоят в способностях фирмы создавать в будущем знания, то есть своего рода творческим потенциалом компании. Именно такие организационные способности компании, ее интеллектуальный потенциал и рыночный опыт являются ключевыми конкурентными преимуществами фирмы и позволяют ей начать международную экспансию, то есть превращаться в ТНК. Хотя сторонники эклектической теории рассматривают достаточно широкий ряд факторов, обусловливающих преимущества собственности, на первое место среди таких факторов выносятся именно особые (уникальные) знания компании. По мнению сторонников эклектической теории, именно уникальными знаниями обусловлено отличие

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ТНК от обычных государственных компаний. Такие особые знания не только помогают транснациональным фирмам преодолевать сопротивление местных предприятий при вхождении на их рынки, но и защищают позиции дочерних компаний ТНК от конкуренции других фирм. Иногда уникальные знания определяют олигополистические или даже монопольные позиции ТНК на достаточно длительный период времени, а старение таких знаний и потеря их уникального характера разрушает рыночную власть ТНК.

Вторая причина преобразования компании в ТНК заключается в использовании преимуществ интернализации. Будучи первоначально выдвинуты еще в 70-80-е гг. XX в., идеи теории интернализации до сих пор не потеряли своей методологической ценности. Эклектическая парадигма обобщила основные причины необходимости для фирмы создавать так называемые «внутренние рынки», то есть интернализовывать операции. Среди них, прежде всего, она обосновала необходимость снижения трансакционных издержек на создание и распространение знаний и технологий [43, с. 21-24]. Несовершенство рынков связано с существованием их структурных недостатков (например, антиконкурентной политики участников рынка) или порождается непредсказуемостью, неопределенностью рынков, нерациональным поведением их субъектов. Наиболее уязвимы к таким несовершенствам именно особые (уникальные) активы, а создание внутрифирменных рынков вследствие интернализации значительно снижает как риск их утраты, так и операционные расходы на их передачу другим пользователям. Если материнская компания ТНК координирует научно-исследовательскую деятельность своих зарубежных филиалов и ограничивает движение знаний и рыночных секретов только своими корпоративными каналами, она приобретает от этого новые транснациональные выгоды, усиливает свои первоначальные преимущества собственности и генерирует дополнительные доходы. Это также связано с тем, что знания могут с минимальными затратами копироваться и дублироваться на подконтрольных предприятиях ТНК. Внедренные на одном предприятии ТНК, они довольно быстро и легко могут быть повторно воплощены на другом предприятии. С

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

другой стороны, интернализация ограничивает возможности конкурентов получить секреты и передовые знания компании-инноватора. Поэтому конкуренты вынуждены тратить значительные средства на самостоятельную исследовательскую деятельность, если хотят присоединиться к аналогичным прогрессивным технологиям.

Еще одна ключевая категория парадигмы Дж. Даннинга раскрывает сущность преимуществ размещения, анализ которых имеет методологическое значение для объяснения географического расположения предприятий ТНК. Именно преимущества размещения определяют особенности географического движения прямых инвестиций и продолжительность существования проектов транснациональных компаний в принимающих странах [43, с.163-165]. Выбор мест операций ТНК зависит от многих макроэкономических показателей развития страны, среди которых все большее значение играют инновационные факторы и уровень развития человеческого капитала. Привлекающими инвестиции факторами также является научно-исследовательская инфраструктура и инновационный потенциал принимающей страны. Последние тенденции интернационализации создания знаний ТНК подтверждают эти теоретические выводы. Научно-исследовательские центры и лаборатории ТНК, их наукоемкие предприятия располагаются в странах с высоким развитием человеческого капитала и существующими научно исследовательскими институтами.

Однако, теория Дж. Даннинга хоть и может быть охарактеризована как доминирующая, но не является единственной. Концептуальное изучение идей экономистов различных экономических школ и направлений (приложение В) показало, что с начала 1960-хх гг. XX в. появилось значительное количество различных теоретических подходов к эволюции ТНК в мировой экономике. Современной науке пока что не удалось сформулировать единую теорию транснационализации, хотя в последние годы ученые существенно приблизились к обеспечению условий ее создания. Основным препятствием для консолидации научных взглядов является динамичное изменение способов

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

транснационализации (становления деятельности ТНК) и всеохватывающий характер их деятельности (присутствие в большинстве отраслей экономики). Формирование такого множества, в свою очередь, обусловлено многообразием факторов, оказывающих влияние на возникновение и функционирование ТНК (рисунок 3).



Рисунок 3 – Классификационная схема факторов, оказывающих влияние на возникновение и функционирование ТНК [21]

Теории, многочисленные факторы развития субъектов транснационализации и особенности их современного функционирования стали основой для теории рыночной транснационализации. Неоднократно в научных

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

исследованиях отмечалось, что трансформация компании в ТНК является высшей ступенью корпоративного развития предприятия, а формирование филиалов и их взаимосвязь с материнской компанией происходит с определенной цикличностью.

Как показывает опыт развития любой современной ТНК, ее начальный этап соответствует локальной деятельности (на территории страны происхождения). В представленной эволюционной модели развития этот этап соотносится с циклом зарождения соответствующей фирмы.

В рамках современной экономической науки недостаточно исследованными остаются факторы развития ТНК, которые при этом имеют огромное влияние на их рост. Это обусловлено такими факторами экономического роста, как эффективность контрактных отношений, уровень налоговой нагрузки, качество корпоративных институтов, во многом определяющие направления развития всей экономической системы ТНК

Более подробно перечень таких факторов приведен в (таблице 4).

Таблица 4 – Классификация факторов и показателей развития ТНК [21]

Группы факторов	Факторы развития	Показатели развития
Внутренние прямые		
Факторы предложения	количество и качество основных факторов производства	количество занятых сотрудников, уровень квалификации кадров, производительность труда, количество и состав основных фондов предприятия, вложения в НИОКР
	объем производительного капитала	количество и качество капитала, закрепленные права собственности предприятия на определенные виды ресурсов, объем инвестиций
Факторы спроса	Ценовые	цена на продукцию ТНК
	неценовые	количество потребителей продукции, ожидания потребителей, качество продукции, стимулирование спроса

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 4

Группы факторов	Факторы развития	Показатели развития
Факторы распределения	привлечение ресурсов	объем наличных запасов ресурсов, права на разведку и разработку новых месторождений, уровень загруженности технологической цепочки
	рациональное распределение ресурсов	уровень использования технологий, монополизация добычи и переработки, совершенствование механизмов осуществления трансакций на рынке
Институциональные факторы	эффективность внутреннего функционирования	эффективность контрактных отношений, уровень и качество менеджмента, мотивация персонала, культура производства, уровень энергоэффективности ресурсов, уровень энергосбережения
Внешние непрямые		
Институциональные	эффективность институционального развития	уровень налоговой нагрузки, законодательство и государственная политики, уровень развития системы образования и науки, система ценностей общества, уровень культуры в обществе
Факторы спроса	неценовые факторы спроса	цены на связанные товары и технологии, уровень налогов и таможенных пошлин

Процесс транснационализации производства согласно «рыночной» теории транснационализации, определялся, определяется и будет определяться «переплетением» двух ключевых факторов рыночной системы хозяйствования, а именно спроса и предложения, которые из-за своей специфики формируются отдельно в системе производства и потребления различных государств.

Таким образом, рыночная теория транснационализации в своей структуре вполне охватывает все факторы, которые влияют на формирование теоретических подходов к транснационализации, и является одной из первых попыток науки обосновать этот процесс как необходимый самостоятельно функционирующий этап эволюции предпринимательства в современных условиях социально-экономического развития.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

1.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Современная ТНК при формировании своей стратегии развития должна принимать во внимание не только кросс-граничные различия рынков своего присутствия, но и эволюционные процессы, в силу которых такая стратегия развития постоянно приобретает качественно новые формы и черты. Основная идея глобальной стратегии должна заключаться в нивелировании различий, возникающих как на границе географических границ стран, так и на любой другой. Одним из первых отметил важность комплексной оценки глобальных стратегий ТНК и обобщил свои идеи по их созданию профессор Школы бизнеса IESE П. Гемават в трех всеобъемлющих концепциях (AAA consept), помогающих получить преимущества компании, достигнувшей уровня глобальной (рисунок 4).

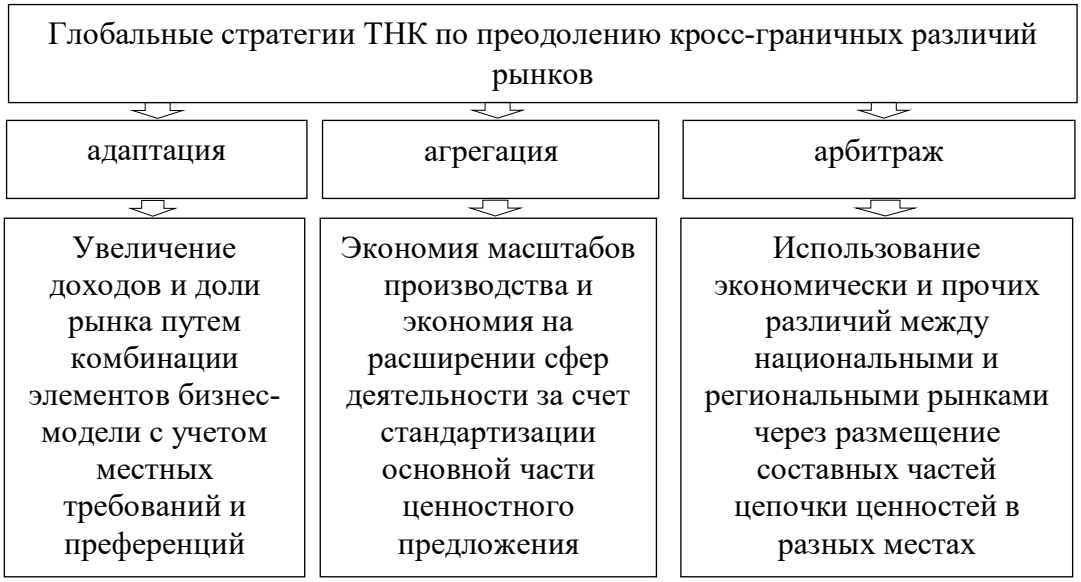

Рисунок 4 – Модель 3А П. Гемавата [46]

Модель 3А П. Гемавата построена на предпосылке о «полуглобальности» мира, согласно которой глобальные компании могут не быть полностью локализованы или стандартизованы, а могут адаптироваться к различиям стран путем выбора следующих видов деятельности: вариация, фокусировка,

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

экстернализация, разработка, инновации.

Стратегия адаптации учитывает различия в потребностях и предпочтениях потребителей, обычаях, культуре, правилах организации торговли, сбытовых сетей, экономических, правовых и других условиях, а так же конкурентной ситуации в каждой стране. Именно такой стратегии придерживается большинство компаний применительно к большей части предлагаемых ими товаров, так как она является наиболее оптимальной. Такая стратегия предполагает дальнейшее проникновение на зарубежные рынки и расширение товарного ряда.

При этом надо принимать во внимание, что международные рынки весьма сложны и продвижение новых товаров, адаптируемых к местным запросам, требует дополнительных затрат, которые в некоторой степени снижают выигрыш от экономии за счет увеличения масштабов производства.

Кроме того, стратегия адаптации предполагает необходимость вовлечения в конкурентную борьбу на местных зарубежных рынках и реагирования на инициативы локальных конкурентов. Ставится задача развития местных зарубежных рынков. Повышенное внимание уделяется стимулированию мотивации местных менеджеров, разрабатывающих отдельные маркетинговые программы управляемых ими рынков и товаров. Так же, большое значение имеют вопросы организации продаж на местах и сбытовой сети в целом.Сущность стратегии агрегации заключается в том, чтобы использовать схожие черты между регионами или странами, а не адаптироваться к различиям, но не достигать полной стандартизации, которая разрушила бы одновременно подход к адаптации, то есть применение экономии масштаба или экономии на расширении сфер деятельности без компромисса для местной чувствительности. Различия между странами могут быть уменьшены путем создания кластеров, в которые входят страны с похожими характеристиками. Обычно, страны группируются в кластеры по географическому признаку. Для обеспечения успеха данной стратегии, механизм кросс-граничного сотрудничества должен быть заложен на среднем уровне менеджмента. Агрегация может быть

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

культурной, административной, географической, экономической (составные части CAGE анализа).

Третьей стратегией создания глобальных преимуществ является стратегия арбитража, т.е. стратегия использования различий. Оценивая различия между странами как потенциальные возможности, а не ограничения, компания может использовать их с выгодой для себя. Сущность арбитражной стратегии состоит в том, чтобы производить товары в стране, где они очень дешевы, а продавать в странах, где спрос на такие товары чрезвычайно высок. Стратегия арбитража может строиться на культурной, административной, географической или экономической основе. Даже если компания сосредоточится на какой-то одной из них, она будет иметь несколько вариантов арбитражной стратегии. Решение о применении арбитражных стратегий не могут быть отделены от общей стратегии компании.

Позже модель 3А П. Гемавата было предложено усовершенствовать путем добавления еще одной стратегии – стратегии аффилиации (Affiliation strategy), в результате чего, была получена «Модель 4А» [38].

Основу стратегии аффилиации составляют следующие параметры:

- соглашения по слиянию и поглощению путем приобретения пакетов акций в уставном капитале;

- инвестиции в покупку месторождений ресурсов за пределами страны базирования ТНК;

- создание стратегических альянсов и групп;

- открытие собственных подразделений на внешних рынках;

- инвестиции в новые проекты, нацеленные на инновационную составляющую деятельности ТНК и развитие НИОКР;

- доступ к дополнительным ресурсам и навыкам, которые могут быть интегрированы для создания нового источника конкурентных преимуществ.

Преимущества данной стратегии для ТНК состоят в:

- проникновении и укреплении позиций ТНК на рынке;

- увеличении доли рынка;

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- оптимизации затрат и увеличении прибыли.

Однако, данная стратегия не лишена и ряда недостатков, среди которых следует отметить: культурные различия, неприспособленность к локальной бизнес-среде, возможные разногласия в управленческих системах; невозможность полностью интегрировать компанию в свою организационную структуру.

Выбирая данную стратегию, ТНК, как правило, руководствуются следующими мотивами:

- доступ к ресурсам и повышение эффективности их использования: эффективное сочетание собственных ресурсов с ресурсами партнера позволяет достичь синергетического эффекта, повышая эффективность деятельности компании и получения новых конкурентных преимуществ. Создавая совместные предприятия с местными компаниями и используя их ресурсы ТНК могут проникать на новые рынки со значительно меньшими затратами. В отдельных случаях создание стратегических альянсов является единственным путем проникновения на рынки стран, в которых установлены законодательные ограничения на деятельность ТНК. Объединение ресурсов в условиях альянса может быть связующим (взаимное дополнение ресурсов) или масштабным (источник повышения эффективности состоит в экономии масштаба с целью устранения дублирования функций на любом этапе создания ценности);

- поиск новых знаний и компетенций, что предусматривает использование, в первую очередь, таких активов как: технологии, бренд, бизнес-модели и инновационные навыки, и позволяет ТНК становиться еще более глобальной;

- усиление репутации: стратегия присоединения позволяет одной ТНК закрепить свою репутацию среди потребителей, стейкхолдеров, организаций на новом рынке, заручившись поддержкой другой ТНК, уже действующей на данном рынке;

- увеличение доли рынка: слияния компаний проводится с целью создания олигопольной или монопольной ситуации на рынке. Кроме того, объединенные компании могут создавать препятствия для входа новых игроков на рынок;

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

- снижение рисков: объединение компаний позволяет распределять элементы производственного процесса между несколькими ТНК, тем самым минимизируя риски. Кроме того, стратегия присоединения позволяет ТНК снижать риск конкурентной борьбы благодаря группировке ТНК;

- ликвидация конкурентов: мотивом к применению данной стратегии может быть стремление ликвидации конкурентов, путем преобразования их в партнеров.

Таким образом, стратегия аффилиации, как одна из основных стратегий преодоления кросс пограничных различий, применяется преимущественно ведущими ТНК производственной и ресурсо-добывающей отрасли. Долгосрочным динамичным фактором, положительно влияющим на эффективность производства в случае использования ТНК стратегии аффилиации, является то, что благодаря этому они выступают генераторами роста производства и занятости и, соответственно, повышение доходов тех компаний, которые интегрированы вместе с участниками слияний и поглощений в глобальные цепочки создания добавленной стоимости и глобальные сети НИОКР. С другой стороны, слияния и поглощения могут усилить риски конкуренции на рынках принимающих стран и ухудшить условия деятельности компаний, действующих в тех же сферах, что и участники трансграничных слияний, поглощений и стратегических альянсов.

Учитывая различия между элементами Модель 4А, ТНК необходимо выбрать одну из указанных стратегий или попытаться удачно совместить несколько из них. Краткая характеристика стратегий, предусмотренных Моделью 4А, приведена в таблице 5.

Акцентирование внимания на глобализации производства позволяет не только расширить границы возможных стратегий, но и компромиссов.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 5 – Основные параметры «Модели 4А» [38, с. 65]

Основные элементы	Адаптация (Adaptation)	Агрегация (Aggregation)	Арбитраж (Arbitrage)	Аффилиация (Affiliation)
Стратегические цели	Приспособление к различиям	Преодоление различий	Использование различий	Синергия различий
Особенности стратегии	Увеличение доли рынка и прибыли путем максимизации локального присутствия ТНК	Обеспечение экономии масштаба посредством региональной или глобальной деятельности	Перегруппировка элементов производственной цепочки в географических границах	Сочетание компетенций ТНК с целью получения конкурентных преимуществ
Организационная структура ТНК	Функциональная	Структура с выделением стратегических хозяйственных подразделений	Вертикальная	Структура с выделением стратегических хозяйственных подразделений
Ценностное предложение	Конфигурация элементов бизнес модели при неизменном ценностном предложении	Стандартизация ценностного предложения	Перегруппировка элементов ценностного предложения	
Вариационные составляющие стратегий	Вариация; фокусировка; экстернационализация, разработка; инновации	Экономия масштаба; экономия на расширении видов деятельности	Повышение производительности; снижение затрат; устранение рисков	Кооперация; интеграция; диверсификация; концентрация
Выбор внешних рынков	Лимитирование культурных, административных, географических и экономических различий путем сосредоточение внимания на странах, наиболее приближенных к стране базирования материнской ТНК		Страны существенно отличаются (для использования элементов различий)	Любые стратегически привлекательные страны

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Так, вертикальные ТНК, использующие различия между странами, имеют более высокие организационные и операционные характеристики в сравнении с горизонтальными ТНК, применяющими одни и те же стратегические рычаги на различных рынках. Рассматривая различия между стратегиями адаптации, агрегации и арбитража, нужно отметить, что применение компанией одной из них зависит от ее организационного типа. Если компания выбрала стратегию адаптации, основной задачей является достижение приверженности потребителей путем минимизации культурных различий между странами. Если внимание сосредоточено на стратегии агрегации, целесообразно создавать межграничных связи – глобальные бизнес единицы, производственные подразделения, региональные структуры, глобальные счета. Наиболее склонными к применению стратегии арбитража являются компании с вертикальным типом организационной структуры, самостоятельно распределяющие поток товаров или производственные функции внутри компании.

Стратегия аффилиации предусматривает создание стратегических альянсов и бизнес-единиц, а также наличие организационной структуры с выделением стратегических хозяйственных подразделений. Ярким примером следования стратегии аффилиации является индийская металлургическая компания Hindalco Industries.

Становление компании как лидера Азиатского региона в производстве алюминия, происходило путем увеличения количества собственных подразделений, а затем через слияния и поглощения. Hindalco Industries в 2001 г. приобрела металлургический комплекс Alcan's INDAL в Индии, в 2003 г. – два месторождения меди в Австралии и канадскую компанию Novelis в 2007 г. [48] Данные сделки слияния и поглощения вывели ТНК на 5 место в рейтинге крупнейших мировых металлургических компаний. Из проведенных операций видно, что основная стратегия данной ТНК предусматривает инвестиции в покупку месторождений ресурсов за пределами ее страны базирования.

Бразильские ТНК придерживаются данной стратегии с целью

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

вытеснения иностранных конкурентов с национального рынка (Petrobras, CVRD, Gerdau). Стратегия аффилиации позволяет аккумулировать такие важные активы как бренд, технологии, подрядчики, каналы сбыта, рыночный опыт, персонал. Так, благодаря соглашению слияния и поглощения бразильская CVRD приобрела не просто компанию Inco, но и широкий спектр разработанных товаров, рынков сбыта, персонал и глобальный опыт в производстве никеля.

Gerdau – бразильская ТНК, одна из ведущих в производстве стали в американском регионе. Стратегия Gerdau заключается в поиске новых возможностей для бизнеса обеспечивая устойчивое развитие по трем основным направлениям: расширение горнодобывающей деятельности путем открытия собственных подразделений на внешних рынках, создание стратегических альянсов в Бразилии и инвестиции в новые проекты в Индии, фокусировка на инновационной составляющей деятельности ТНК и развитие НИОКР. Китайская ТНК China Minmetals Corporation, производитель и дистрибьютор основных металлургических товаров, в своей деятельности руководствуется стратегией арбитража и агрегации. Применение данных стратегий свидетельствует о высоком уровне правительственного влияния и контроля в обеспечении доступа к месторождениям и диверсификации инвестиций. Компания является основным зарубежным дистрибьютором Китая и имеет разветвленную глобальную сеть. Российская ТНК «РУСАЛ» проводит активную конгломерацию бизнеса путем слияния и поглощения. Помимо основного бизнеса, ее деятельность распространяется на сельское хозяйство, строительство и другие направления. Приобретя 25% акций австрийской строительной компании Strabag, РУСАЛ стал ведущим ее акционером [59]. Кроме РУСАЛ, российские ТНК металлургической отрасли активно расширяют свою деятельность в сфере золотодобычи, диверсификации своего бизнеса путем создания стратегических альянсов. Например, компания Epion Holdings, подконтрольная «Северстали», приобрела 23% акций канадской компании NautilusMinerals, которая

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

специализируется на добыче цветных металлов (золото, медь) с морского дна. В дальнейшем «Северсталь» приобрела через подконтрольную компанию Centoferve 80% акций ирландской компании Celtic Resources [59]. И если в этой ситуации конгломерация бизнеса через слияния и поглощения ирландской компании может быть характеризована как закономерное решение, то приобретение «Северсталью» доли акционерного капитала в ведущей европейской туристической компании TUI AG можно рассматривать как стратегические инвестиции в расширение сфер влияния. По итогам вышеуказанного следует отметить, что Модель 4А не предусматривает применение только одной стратегии. Обычно компания тяготеет к сочетанию двух из них, например, адаптации и агрегации или арбитража и аффилиации, реже трех.

Современная ТНК при формировании своей стратегии развития должна принимать во внимание не только кросс-граничные различия рынков своего присутствия, но и эволюционные процессы, в силу которых такая стратегия развития постоянно приобретает качественно новые формы и черты. Основная идея глобальной стратегии должна заключаться в нивелировании различий, возникающих как на границе географических границ стран, так и на любой другой. Одним из первых отметил важность комплексной оценки глобальных стратегий ТНК и обобщил свои идеи по их созданию профессор Школы бизнеса IESE П. Гемават [46] в трех всеобъемлющих концепциях (AAA consept), помогающих получить преимущества компании, достигнувшей уровня глобальной.

Проблема эффективности стратегии развития ТНК является ключевой с точки зрения всестороннего анализа данного феномена. На протяжении всего периода развития ТНК по мере их эволюции менялись и подходы исследователей к изучению эффективности ТНК (таблица 6).

Ключевым моментом для разработки методик оценки эффективности стратегии ТНК является конкретизация понятийно-терминологического аппарата.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 6 – Эволюция взглядов на понятие эффективности транснациональной корпорации [16]

Экономическая школа (представитель)	Сущность подхода к эффективности транснациональных корпораций
П. Бакли, М. Кессон, Дж. Макманус (1960-е гг.)	Эффективность ТНК — это максимизация прибыли корпорации в целом, а не отдельных ее звеньев, а также наличие глобальной стратегии
Р. Робинсон (1966)	Эффективная ТНК оперирует в интересах страны базирования
К. Христенсен, Б. Скотт, Е. Лернд, К. Андрюс, Дж. Стопфорд, У. Гут (1966)	В качестве меры эффективности ТНК отмечал меру диверсификации ее производственной деятельности
Дж. Диболд (1970-е гг.)	Эффективность ТНК проистекает из сбалансированности следующих особенностей: 1) доступ к источникам ресурсов; 2) выявление тенденций мировой экономики; 3) получение доступа к иностранным рынкам; 4) предотвращение захвата конкурентами иностранных рынков и источников сырья; 5) обход национального антимонопольного законодательства страны базирования ТНК; 6) минимизация влияния циклических колебаний экономики в стране базирования корпорации; 7) реализация преимуществ, связанных с созданием полностью интегрированной системы для проведения крупномасштабных экономических операций
Дж. Розенау, Р. Кеохан, Дж. Найт (1972)	Эффективная ТНК характеризуется отсутствием связи с суверенитетом
А. Скотт, М. Столпер, Р. Уолкер (1988)	Эффективная транснациональная корпорация сама создает условия для успешной деятельности (агломерации)
Н. Худ и С. Янг (1979)	Эффективность ТНК обусловлена высоким уровнем: – технологии (создание новых продуктов, специализация, организационно-управленческий опыт, знание приемов проникновения на рынок и его удержания, способность диверсифицировать производство, наличие патентов и т. д.); – промышленной организации (корпоративная структура и качество принимаемых решений); – управленческих кадров широкого профиля; – доступа к источникам капитала на различных финансовых рынках и способность выгодно им маневрировать и использовать колебания в курсах валют; – доступа к источникам сырья
У. Думсза (1972)	Эффективность транснациональных корпораций вызвана особой структурой транснациональной корпорации

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 6

Экономическая школа (представитель)	Сущность подхода к эффективности транснациональных корпораций
К. Бартлетт, С. Джошал, Д. Биркиншоу (1980)	Увеличение эффективности транснациональной корпорации связано с эволюцией ее структуры — от многонациональной к транснациональной
И. ван Ставерен (1990)	Эффективная транснациональная корпорация минимизирует использования ресурсов и соответствующий ущерб среде

Н.Е. Кондратьевым под эффективностью ТНК было предложено понимать «максимизацию финансового результата корпорации в целом, без учета прибыльности/убыточности отдельных ее подразделений, при соблюдении достаточного уровня финансовой устойчивости и сбалансированности показателей роста как основания постоянного долгосрочного развития компании» [16]. Предложенный авторский подход представляется вполне обоснованным, но требующим определенной конкретизации.

Среди последних научных публикаций, посвященных теоретическим аспектам эффективности стратегии развития ТНК, следует отметить исследование Н.Е. Кондратьева [16], посвященное эволюции взглядов ученых разных стран на данную проблему. На основании изучения позиций таких ученых как П. Бакли, М. Кессон, Дж. Макманус, Р. Робинсон, К. Христенсен, Б. Скотт, Е. Лернд, К. Андрюс, Дж. Стопфорд, У. Гут, Дж. Диболд, Дж. Розенау, Р. Кеохан, Дж. Найт, У. Думсза, К. Бартлетт, С. Джошал, Д. Биркиншоу, А. Скотт, М. Столпер, Р. Уолкер, И. ван Ставерен, Н.Е. Кондратьевым сделан вывод, что большинство исследователей отмечают монополистический характер деятельности исследуемых компаний и преимущества перед конкурентами при отсутствии комплексного подхода, который затрагивал бы все основные факторы, влияющие на эффективность транснациональных корпораций.

В числе последних научных публикаций, посвященных методическим аспектам оценки эффективности корпоративного управления, применимого в полной мере к ТНК, можно отметить исследования таких авторов как Д.С. Тагавердиева, Н.А. Петрова, С.Е. Елкин, А.Р. Гильманов, Н.А. Волкова,

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Е.В. Кашина, Л.В. Голованова. Так, Тагавердиевой Д.С. [30] предложена комплексная методика, основанная на применении таких методов как метод сравнения с эталоном, система бенчмаркинга, метод определения стоимости капитала, метод определения конечной стоимости имущества. Методика, разработанная Петровой Н.А. [23], базируется на комплексе управленческих и экономических критериев. Елкиным С.Е. [13] конкретная методика не предлагается, но представлены подходы к механизмам вышеуказанной оценки. Волковой Н.А. [5] модель оценки построена с помощью метода нечеткой логики, что позволило объединить количественные и качественные показатели, Кашиной Е.В. и Голованової Л.В. [15] использована мультипликативная модель динамических индексов финансовых показателей деятельности. Предложенный Н.Е. Кондратьевым подход представляется вполне обоснованным, но требующим определенной конкретизации. Так, согласно определению Н.Е. Кондратьева, к критериям оценки эффективности стратегии ТНК могут быть отнесены финансовые результаты, финансовая устойчивость и сбалансированность показателей роста. При этом автором не конкретизировано, что именно понимается под вышеуказанными критериями, равно как и не принята во внимание необходимость наличия ресурсного потенциала как основы не только эффективности стратегии развития, но и функционирования любого предприятия. Только рациональное использование такого потенциала в условиях неблагоприятного воздействия внешней среды позволяет современным ТНК сохранять свою конкурентоспособность на рынке, обеспечивать прибыльность и удовлетворять потребности потребителей. В связи с вышеуказанным под эффективностью стратегии ТНК предлагается понимать эффективность деятельности ТНК в целом, без учета результатов деятельности отдельных ее подразделений, при условии эффективного использования ресурсного потенциала, сохранения финансовой устойчивости и достижения максимальных финансовых результатов как основы постоянного динамичного развития компании [16]. В связи с этим оценку эффективности стратегии ТНК предлагается проводить на основании расчета следующих групп показателей,

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

позволяющих дать комплексную оценку ТНК: эффективность использования ресурсного потенциала; финансовая устойчивость, показывающая эффективность размещения и использования финансовых ресурсов ТНК; деловая активность, определяющая динамичность деятельности ТНК; рентабельность характеризующая способность генерировать финансовый результат.

Результаты рассмотрения подходов к оценке эффективности стратегии ТНК позволяют сделать следующие выводы: рассмотренные теории эффективности ТНК обращают внимание на совершенно различные стороны их деятельности, что обусловлено комплексностью и многоаспектностью изучаемых явлений; представители различных направлений в исследовании ТНК обращают внимание на одни из многочисленных особенностей функционирования транснациональных корпораций, упуская из вида другие. В то же время большинство исследователей отмечают монополистический характер деятельности исследуемых компаний и отсюда — происходящие преимущества перед конкурентами. Таким образом, можно отметить отсутствие комплексного подхода, который затрагивал бы все основные факторы, влияющие на эффективность транснациональных корпораций.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ BAYER AG

2.1. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ

По состоянию на конец 2019 г. концерн Bayer Group (Bayer AG) был представлен 420 компаниями, расположенными в 90 странах мира, на которых работает почти 117 тыс. сотрудников, что и обосновывает отнесение данного концерна к категории транснациональных корпораций (ТНК). На данный момент концерн состоит из трех производственных групп компаний, специализирующихся на различных сегментах мирового рынка, и трех сервисных компаний (таблица 7) со штаб-квартирой в Леверкузене (Германия).

Таблица 7 – Подразделения, контролируемые Bayer AG[5]

Подразделение	Направление деятельности
Производственные группы компаний	
Bayer CropScience AG	Производство средств защиты сельскохозяйственных растений и контроля над сельскохозяйственными вредителями, селекция растений, производство семян, генетическая инженерия продуктов питания
Bayer HealthCare AG (Bayer Schering Pharma, Bayer Consumer Care, Bayer Animal Health и Bayer Medical Care)	Фармацевтика и производство медицинских продуктов, продуктов для улучшения здоровья людей и животных.
Bayer MaterialScience AG	Производство высокотехнологичных полимеров, разработка решений для широкого спектра повседневных задач
Сервисные группы компаний	
Bayer Business Services	Поддержка информационной инфраструктуры и технической поддержка североамериканских подразделений Bayer AG.
Bayer Technology Services	Разработка технологических процессов и проектирование, строительство и оптимизация производственных мощностей (заводов)
Currenta	Услуги для химической промышленности: поставка сырья и материалов, утилизация отходов, поддержка инфраструктуры, безопасность, защита, аналитика и профессионально-техническое обучение

[5] Составлено автором по: [41]

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Bayer AG в лице ее правления выполняет основные функции управления всеми производственными и сервисными группами компаний, представленными в таблице 7, а именно: стратегическое, финансовое управление и управление персоналом, распределение и перераспределение ресурсов внутри концерна, общее руководство бизнес-операциями (рисунок 5).



Рисунок 5 – Организационная структура Bayer AG [55]

Портфель фармацевтических препаратов (Фармацевтика) ориентирован на рецептурные препараты в основном в сфере кардиологии, онкологии, гематологии, офтальмологии, а также радиологии (в том числе диагностическое оборудование с контрастным усилением и необходимые контрастные вещества).

Портфель продуктов для здоровья людей (Здравоохранение) содержит в основном безрецептурные продукты в следующих категориях: дерматология, анальгетики, питание и пищеварительная система, аллергия, кашель и простуда, профилактика сердечно-сосудистых заболеваний. Эти продукты включают такие всемирно известные торговые марки, как Aleve ™, Alka Seltzer ™, Aspirin ™, Bepanthen ™ / Bepanthol ™, Berocca ™, Canesten ™, Claritin ™, Elevit ™, Iberogast ™, MiraLAX ™, One-A-Day ™, Rennie ™ и Редоксон ™.

Ассортимент продукции для «здоровья» растений (Crop Science) ориентирован на: ценные семена, инновационные химические и биологические

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

решения для борьбы с вредителями, широкий спектр обслуживания клиентов в сфере развития сельского хозяйства, генную инженерию.

Подразделения по производству товаров для здоровья животных (Ветеринарные препараты) предлагает продукцию как для фермерских, так и для домашних животных.

Как следует из характеристики вышеприведенных портфелей продукции, главное направление Bayer AG – обеспечение защиты здоровья и профилактики заболеваний.

Одна из главных целей Bayer AG, как свидетельствует из годового отчета концерна 2019 г. [55], состоит в обеспечении роста эффективности деятельности, которая в течение 2015-2019 гг. существенно снизилась, как по показателю валовой, так и по показателю чистой прибыли (рисунок 6).

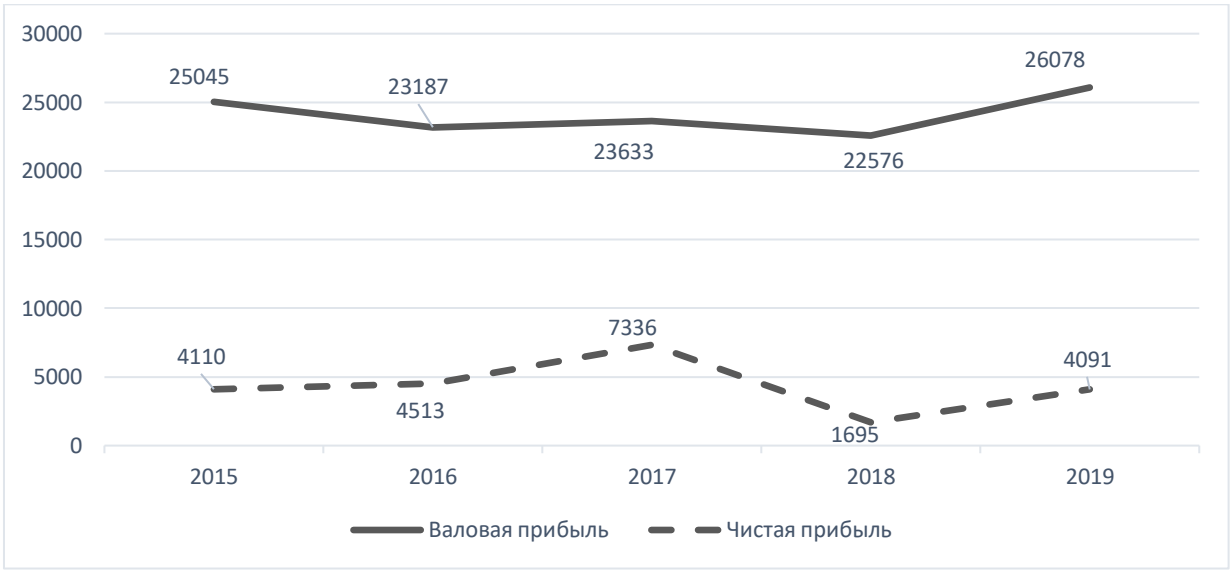

Рисунок 6 – Показатели прибыли Bayer AG, млн. EUR[6]

Как видно на рисунке 6, если в течение 2018 г. валовая прибыль концерна сократилась только на 4.5%, то чистая – на 76,9%, что составило 1057 млн. EUR и 5641 млн. EUR соответственно. При этом общий доход вырос на 13,0%, а операционный сократился на 37,3%. Такая динамика дает основания полагать о наличии проблем, связанных с операционной деятельностью, которые в 2019 г.

[6] Составлено автором по: [61].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

были частично решены, о чем свидетельствует рост показателей прибыли в 2019 г.: валовой на 15,5%, а чистой в 2,4 раза.

При этом согласно данным годовых отчетов Bayer AG [41] в 2019 г. производственными подразделениями было обеспечено 44827 млн. EUR совокупного дохода. Распределение полученных доходов по отдельным направлениям производственной деятельности концерна приведено на рисунке 7.

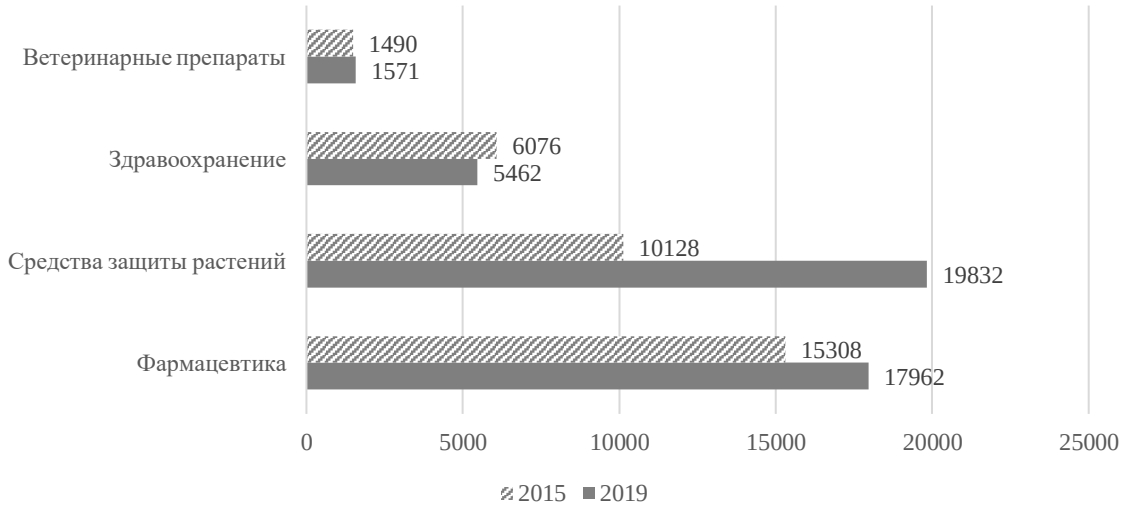

Рисунок 7 – Структура операционных доходов Bayer AG в разрезе производственных направлений, млн.EUR

Наибольшая доля дохода от продаж в 2019 г. была обеспечена подразделениями направления «Средства защиты растений» со значением в 44%; на втором месте – направление «Фармацевтика» со значением в 40% В целом на вышеуказанные два направления в 2019 г. приходилось более 80% общего дохода всех производственных подразделений концерна.

Более подробно основные финансовые показатели Bayer AG приведены в таблице 8 (полные данные Балансового отчета Bayer AG, данные отчета о доходах Bayer AG приведены в приложении Г).

Следует подчеркнуть, что на фоне существенного снижения показателей эффективности в течение 2015-2019 гг. отмечается еще более существенный рост активов и, соответственно, капитала концерна.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 8 – Основные финансовые показатели Bayer AG, 2015-2019 гг.[7]

Показатель	млн. EUR					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Общий доход	46085	34943	35015	39586	43545	-2540	-5,51
Валовая прибыль	25045	23187	23633	22576	26078	1033	4,12
Операционные доходы	6241	5738	5903	3914	4189	-2052	-32,88
Чистая прибыль	4110	4531	7336	1695	4091	-19	-0,46
Активы	73917	82238	75087	126732	126174	52257	70,70
Обязательства	49652	51905	38286	80755	78921	29269	58,95
Акционерный капитал	24265	30333	36801	45977	47253	22988	94,74

Так, в течение 2015-2018 гг. активы Bayer AG увеличилась с 73917 млн. EUR до 126732 млн. EUR, что составило 71,5%. При этом с точки зрения пассивов рост активов был обеспечен как за счет собственных, так и за счет заемных источников в следующей пропорции: на 1 EUR прироста акционерного капитала прирост обязательств составил 1,46 EUR (31103 млн. EUR / 21712 млн.EUR).В результате такой динамики акционерный капитал увеличился на 62,6%, а обязательства – на 89,5%, т.е. практически вдвое, что могло оказать негативное влияние на финансовую устойчивость концерна (результаты такой оценки проведены в следующем разделе исследования). Однако, в 2019 г. имело место некоторое улучшение показателей, в результате чего в течение 2015-2019 гг. в целом рост акционерного капитала в процентном соотношении практически вдвое превысил аналогичные показатели по обязательствам: 94,74% против 58,95%. В итоге за весь период читая прибыль показала снижение только на0,46%, а валовая прибыль – прирост в 4,12%.

Результаты анализа динамики показателей прибыли и показателей активов (капитала) могут свидетельствовать как о снижении эффективности уровня менеджмента на анализируемом предприятии, так и об активизации инвестиционных процессов. В связи с этим в целях уточнения характеристики имеющих на Bayer AG процессов проанализированы его денежные потоки,

[7] Составлено автором по: [61].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

данные о которых приведены в приложении Г. Обобщенные показатели денежных потоков Bayer AG приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Денежные потоки Bayer AG, 2015-2019 гг.[8]

Показатель	Год					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Денежные средства от операционной деятельности	6895	9092	8134	7918	8187	1292	18,7
Денежные средства, использованные для инвестиционной деятельности	-2762	-8729	-432	-34152	-671	2091	-75,7
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности	-3974	-350	-1881	23432	-8389	-4415	111,1
Чистое изменение денежных средств	6	40	5682	-3383	-867	-873	x

Данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что Bayer AG значительные средства затрачивает на инвестиционную деятельность: если в 2015 г. общий отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности составлял 2762 млн. EUR, в 2016 г. возрос более чем в три раза, достигнув значения в 8729 млн. EUR, то в 2018 г. его величина составила беспрецедентные до того момента 34152 млн. EUR, более чем в три раза превысив суммарное значение предыдущих трех лет. В значительной мере такой рост также связан с приобретением в 2018 г. всемирно известной многоотраслевой транснациональной компании, мирового лидера биотехнологии растений Monsanto, что вывело Bayer AG на позиции мирового лидера в сельском хозяйстве, по завершении которого отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности в 2019 г. сократился на 98,1%.

При этом динамика операционного потока была совершенно иной. Так, в течение всего анализируемого периода денежный поток по операционной деятельности имел положительной значение, что свидетельствует о наличии

[8] Составлено автором по: [61].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

положительного сальдо основной деятельности Bayer AG. Однако, после роста в 31,9%, имевшего место в 2016 г., отмечена негативная динамика: в 2017 г. сокращение положительного потока по операционной деятельности составило 10,5%, а в 2018 г. – 2,6%. И только по итогам 2019 г. данная негативная динамика была преодолена: уровень показателя в 2019 г. превышал уровень предыдущего года на 269,0 млн. EUR, что составило 3,3.

Денежный поток по финансовой деятельности за исключением 2018 г. имел отрицательное значение, свидетельствующее о дополнительном привлечении источников финансирования, пик которого имел место в 2019 г. на уровне 8389 млн. EUR. Дополнительное привлечение средств имеет своей целью поддержание репутации Bayer AG как стабильно работающего экономического субъекта. Немаловажное значение в достижении поставленной цели играет инновационная политика концерна (таблица 10).

Таблица 10 – Расходы Bayer AG на научно-исследовательские и опытно-конструкторские расходы (НИОКР), 2017-2019 гг. [9]

Показатель	Год			2019/2017	
	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Расходы на НИОКР, млрд.EUR					
Фармацевтика	2,888	2,893	2,752	-0,136	-4,7
Здравоохранение	0,240	0,226	0,230	-0,01	-4,2
Средства защиты растений	1,166	1,950	2,344	1,178	101,0
Ветеринарные препараты	0,155	0,143	0,143	-0,012	-7,7
Повышение и контроль качества	0,055	0,034	0,016	-0,039	-70,9
Всего	4,504	5,246	5,485	0,981	21,8
Процент расходов на НИОКР, %					
Фармацевтика	64,1	55,1	50,2	-13,9	-21,7
Здравоохранение	5,3	4,3	4,2	-1,1	-20,8
Средства защиты растений	25,9	37,2	42,7	16,8	64,9
Ветеринарные препараты	3,4	2,7	2,6	-0,8	-23,5
Повышение и контроль качества	1,2	0,6	0,3	-0,9	-75,0
Всего	100	100	100,0	x	x

[9] Составлено автором по: [52-55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Динамика расходов на НИОКР (таблица 10) свидетельствует о том, что приоритетными направлениями исследований для Bayer AG является фармацевтика подразделений Bayer Pharmaceuticals, а также препараты для растений и генетическая инженерия продуктов подразделений Bayer Crop Science. На эти два направления в 2017 г. приходилось 90,0% общей суммы расходов на НИОКР, а в 2019 г. – уже 92,9%. При этом доля фармацевтического направления снизилась с 64,1% в 2017 г. до 50,2% в 2019 г., а доля средств защиты растений, напротив, возросла с 25,9% в 2017 г. до 42,7% в 2019 г. Таким образом, концерн выводит на ведущие стратегические позиции именно Bayer Crop Science, что представляется обоснованным в связи с ростом мирового спроса на продукты питания в связи с постоянным ростом населения, ограниченностью природных ресурсов и изменением климата. Подтверждается это и приобретением в 2018 г. Monsanto.

Стратегия Bayer AG основана на трех ключевых элементах: инновации, устойчивость и цифровое преобразование. В целом в 2019 г. на НИОКР было потрачено на 21,7% больше, чем в 2017 г., что подтверждает статус Bayer AG как инновационно-активного экономического субъекта.

Соотношение расходов на НИОКР и показателей валовой и чистой прибыли Bayer AG приведено на рисунке 8.



Рисунок 8 – Соотношение расходов на НИОКР и показателей прибыли Bayer AG, млн. EUR[10]

[10] Составлено автором по: [52-55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Как видно из приведенных на рис. 2.5 данных, несмотря на снижение показателей прибыли (особенно чистой прибыли) и расходов на НИОКР, концерн, несмотря на существующие проблемы придерживается инновационного пути развития. Так, если в 2015 г. и 2016 г. расходы на НИОКР и чистая прибыль были примерно равны, а в 2017 г. на НИОКР было потрачено почти в 2 раза меньше, чем получено чистой прибыли, то в 2018 г. сумма, потраченная Bayer AG на исследования, превысила полученную чистую прибыль более чем в 3 раза, а в 2019 г. – на 34,0%.

При этом, если численность работающих на всех подразделениях Bayer AG в 2016-2017 гг. была существенно снижена в сравнении с 2015 г. и восстановлена только в 2018 г., то существенного снижения численности работающих в сфере НИОКР в 2016-2017 гг. не было, а их доля в общем количестве сотрудников характеризовалась положительной динамикой на протяжении всего анализируемого периода (таблица 11).

Таблица 11 – Численность сотрудников Bayer AG[11]

Показатель	Год					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Количество сотрудников	116600	99592	99820	107894	103824	-12776	-11,0
Количество сотрудников в сфере НИОКР	14753	14213	14041	16835	16006	1253	8,5
Удельный вес сотрудников в сфере НИОКР	12,7	14,3	14,1	14,8	15,4	x	x

Как видно из таблицы 11, если за период 2015-2019 гг. общая численность сотрудников сократилась на 11,0%, что составило 12776 чел., то численность сотрудников, занятых в сфере НИОКР, возросла на 8,5%, достигнув к 2019 г. 15,4% всего персонала концерна. Таким образом, результаты анализа подтверждают, что приоритет в Bayer AG отдается инновационной деятельности: несмотря на существенное сокращение прибыльности

[11] Составлено автором по: [52-55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

деятельности концерна, расходы на НИОКР, равно как и численность сотрудников, занятых в НИОКР, существенно возрастают.

Активно концерн защищает и интересы своих инвесторов, о чем свидетельствует динамика дивидендных выплат (рисунок 9).

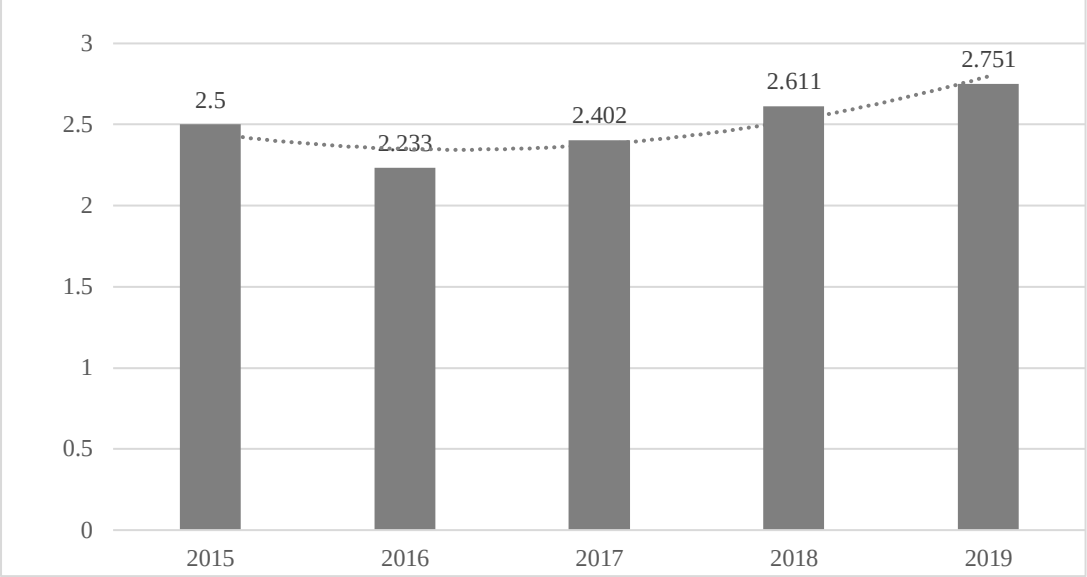

Рисунок 9 – Суммарные дивидендные выплаты Bayer AG, млн. EUR[12]

Несмотря на то, что чистая прибыль концерна по итогам 2018 г. в сравнении с 2015 г. сократилась на 37,2%, уровень дивидендных выплат за тот же период вырос на 0,544 млн. EUR, что составило 26,3%, что позволяет сделать вывод о нацеленности концерна на долгосрочный период не только в инновационной сфере, но и в сотрудничестве с инвесторами. В 2019 г. на фоне роста чистой прибыли в 2,5 раза, дивидендные выплаты продолжили свой рост.

В 2019 г. произошли существенные изменения и в капитализации концерна. Если в течение 2015-2018 гг. уровень капитализации снизился на 39,3 млрд. EUR, достигнув к концу 2018 г. значения в 56,5 млрд. EUR, в 2019 г. имел место существенный рост данного показателя (рисунок 10).

При этом после падения с 95,8 млрд. EUR в 2015 г. до 82,0 млрд. EUR в 2016 г., уровень капитализации продемонстрировал в 2017 г. небольшой прирост на 4,0 млрд. EUR, что составило 4,9%.

[12] Составлено автором по: Составлено автором по: [52-55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

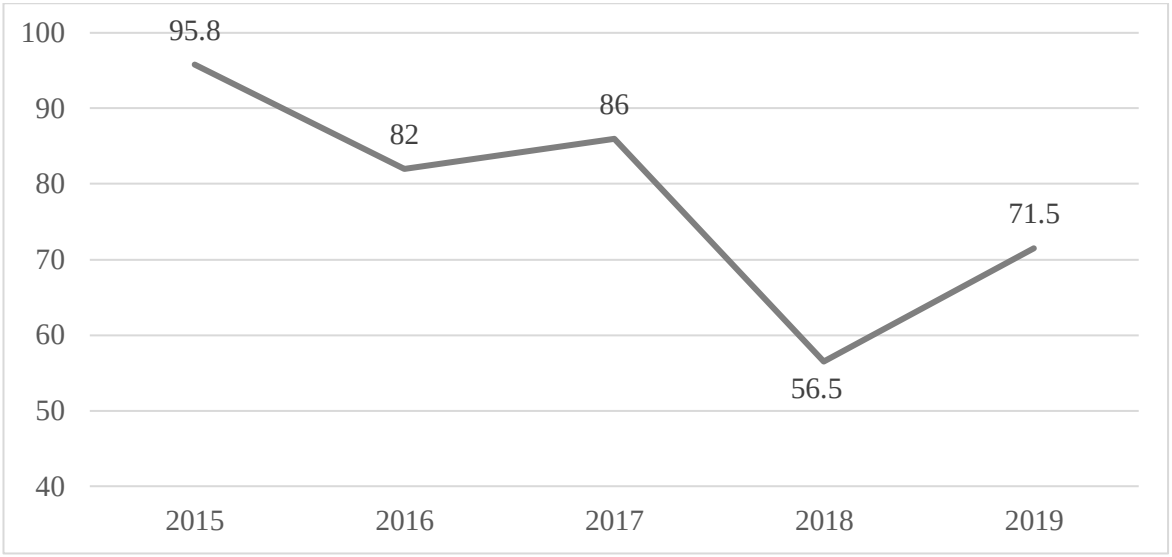

Рисунок 10 – Капитализация Bayer AG, млрд. EUR[13]

Однако уже в следующем – 2018 г. – имело место снижение капитализации на 34,3% (29,5 млрд. EUR), который в 2019 г. в очередной раз продемонстрировал рост до уровня вы 71,5 млрд . EUR.

Неоднозначная динамика имела место и в отношении позиций Bayer AG среди мировых ТНК согласно Fortune Global 500 (рисунок 11).

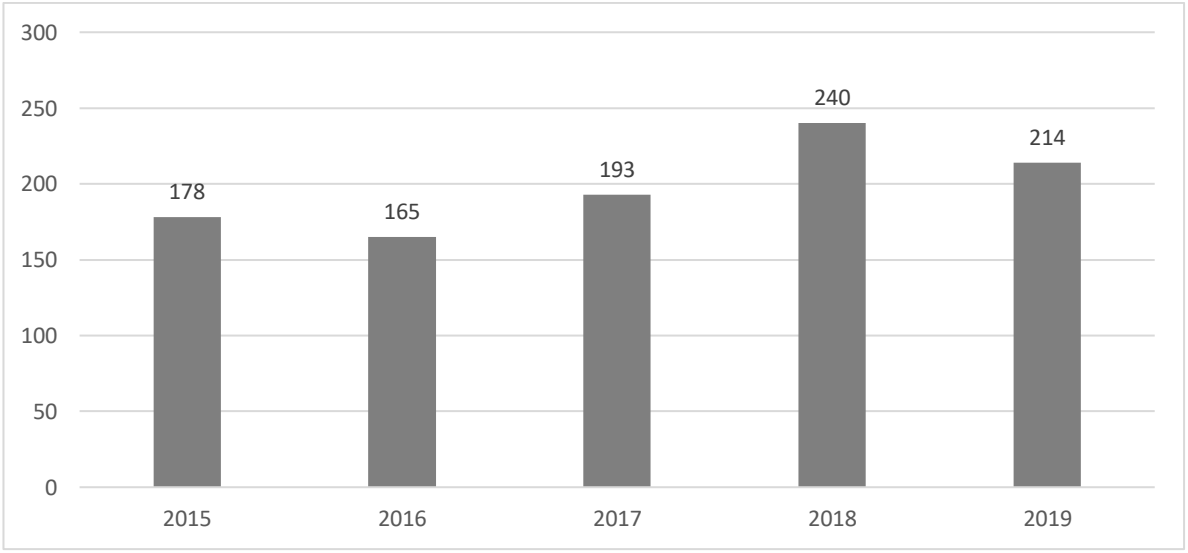

Рисунок 11 – Позиции Bayer AG среди мировых ТНК согласно Fortune Global 500[14]

Так, в 2016 г. в рейтинге Fortune Global 500 Bayer AG переместилась с 178 места на 165. Однако, через год (в 2017 г.) концерн занимал уже 193 место, утратив за год, таким образом, 28 позиций. Следующий год (2018 г.) был отмечен

[13] Составлено автором по: Составлено автором по: [52-55].
[14] Составлено автором по: [66].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

утратой еще 47 позиций, в результате чего Bayer AG стал занимать 240 место среди 500 крупнейших мировых ТНК. В 2019 г. концерну удалось частично вернуть свои позиции в рейтинге, переместившись на 214 место.

Таким образом, результаты анализа свидетельствуют об ухудшении как финансово-экономических характеристик Bayer AG в течение 2015-2018 гг., так и его позиций в мировой экономике. В то же время успешное завершение летом 2018 г. сделки по приобретению Monsanto, которому предшествовали длительные и интенсивные антимонопольные процессы, стало отправной точкой для кардинального изменения сложившейся ситуации и значительного роста эффективности деятельности концерна, имевшего место уже в 2019 г. Этому же способствовала и инновационная ориентированность стратегии долгосрочного развития Bayer AG.

2.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ В РАЗРЕЗЕ ОТДЕЛЬНЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ

Оценка эффективности текущей стратегии развития предприятия предполагает проведение диагностики его общего финансового состояния на основании внутренних показателей предприятия. В составе таких показателей могут быть выделены следующие группы: эффективность использования ресурсного потенциала, финансовая устойчивость, платежеспособность, деловая активность и рентабельность.

Наличие ресурсного потенциала является основой функционирования и развития любого предприятия. При этом только рациональное его использование в условиях неблагоприятного воздействия внешней среды позволяет современным предприятиям сохранять свою конкурентоспособность на рынке, обеспечивать прибыльность и удовлетворять потребности потребителей. Надлежащая и систематическая оценка эффективности управления ресурсным потенциалом позволяет своевременно выявлять недостатки и определять возможности дальнейшего более эффективного привлечения ресурсного

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

потенциала в деятельность предприятия. Эффективность использования ресурсного потенциала Bayer AG в течение 2015-2019 гг. была проанализирована по данным финансовой отчетности (приложение Г) в соответствии с методикой расчета, приведенной в приложении Д. Результаты проведенной оценки приведены на рисунок 16. Как следует из результатов расчетов (рисунок 12) эффективность использования ресурсного потенциала существенно снизилась: с 120,3% в 2015 г. до 114,4% в 2019 г.

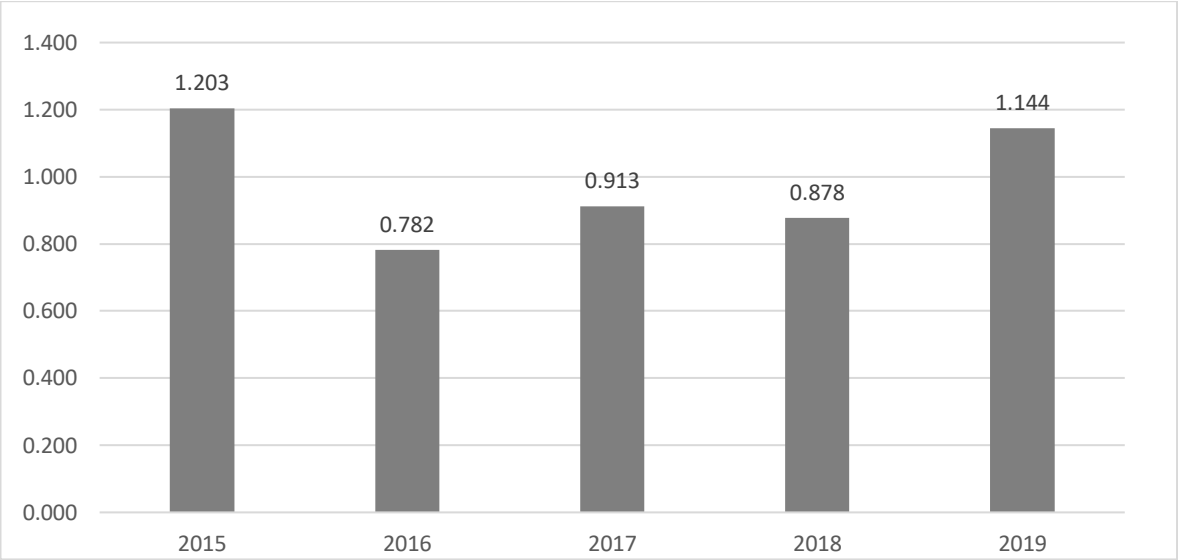

Рисунок 12 – Эффективность использования ресурсного потенциала Bayer AG[15]

При этом резкое падение эффективности имело место в 2016 г., когда данный показатель сократился практически на 42,1 процентных пункта.

За резким падением последовало некоторое улучшение в 2017 г., в результате которого эффективность возросла с 78,2% до 91,3%.

Однако уже в следующем – 2018 г. – произошло очередное падение эффективности – до 87,8%. Таким образом, можно утверждать, что имела место волнообразная динамика уровня эффективности использования Bayer AG своего ресурсного потенциала. Сопоставление динамики эффективности использования ресурсного потенциала с динамикой таких показателей эффективности как чистая прибыль и общий доход приведены в таблице 12. Положительная динамика в таблице 12 обозначена знаком «↑», а отрицательная – знаком «↓».

[15] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 12 – Динамика некоторых показателей эффективности Bayer AG[16]

Показатель	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2015
Общий доход	↓	↑	↑	↑	↓
Чистая прибыль	↑	↑	↓	↑	↓
Эффективность использования ресурсного потенциала	↓	↑	↓	↑	↓

В результате проведенного сопоставления (таблица 12) взаимозависимость между направлениями динамики отдельных показателей эффективности функционирования концерна не выявлена: на протяжении анализируемого периода все показатели изменялись разнонаправленно. В то же время следует отметить, что в 2017 г. в сравнении с 2016 г. и 2019 г. в сравнении с 2018 г. имело место улучшение всех трех анализируемых показателей (таблица 12), в то время, как результаты общей динамики за четыре года свидетельствуют об ухудшении всех показателей.

Таким образом, результаты проведенной оценки не дают возможности сформулировать однозначный вывод об эффективности стратегии развития Bayer AG. В связи с этим, оценка эффективности использования ресурсного потенциала должна быть дополнена диагностикой финансового состояния концерна, под которым общепринято понимать [1, 10, 11, 25, 34, 36] совокупность четырех групп показателей, а именно: финансовая устойчивость, платежеспособность, деловая активность и рентабельность.

Диагностика финансовой устойчивости предприятия является одним из важнейших этапов оценки как эффективности его деятельности и финансово-экономического благополучия, так и способности предприятия отвечать по своим обязательствам, наращивать свой экономический потенциал, обеспечивать экономическое развитие в долгосрочной перспективе. Результаты анализа финансовой устойчивости Bayer AG в течение 2015-2019 гг., проведенного по данным финансовой отчетности в агрегированной форме (приложение Г) (таблица 13).

[16] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 13 – Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость Bayer AG[17]

Показатель	Год					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,342	0,382	0,492	0,363	0,374	0,032	9,4
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,043	-0,669	-0,268	-1,600	-1,432	-0,389	37,3
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам	0,154	0,179	0,147	0,114	0,120	-0,034	-22,1

Расчеты в таблице 13 проведены в соответствии с методикой, приведенной в приложении Д. Из результатов анализа коэффициентов финансовой устойчивости (табл. 2.7) следует, что уровень финансовой автономии концерна в течение 2015-2019 гг. не претерпел существенных изменений: 0,342 в 2015 г. против 0,374 в 2019 г. Наибольший уровень финансовой независимости имел место в по состоянию 31.12.2017 г., когда в 1 EUR общего объема финансовых ресурсов собственные средства составляли 49,2 EUR. Несмотря на отсутствие существенных колебаний данного показателя, его уровень на протяжении всего периода был ниже рекомендуемой величины, составляющей 0,5.

Чтобы предприятие могло быть охарактеризовано как финансово-устойчивое, на 1 EUR заемных средств должно приходиться не менее 1 EUR собственных. Вывод об отсутствии финансовой устойчивости подтверждается и значениями такого показателя как собственный оборотный капитал, наличие которого является непременным условием финансовой устойчивости. У Bayer AG данный показатель сохранял свое отрицательное значение на протяжении всего анализируемого периода (рисунок 13).

[17] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

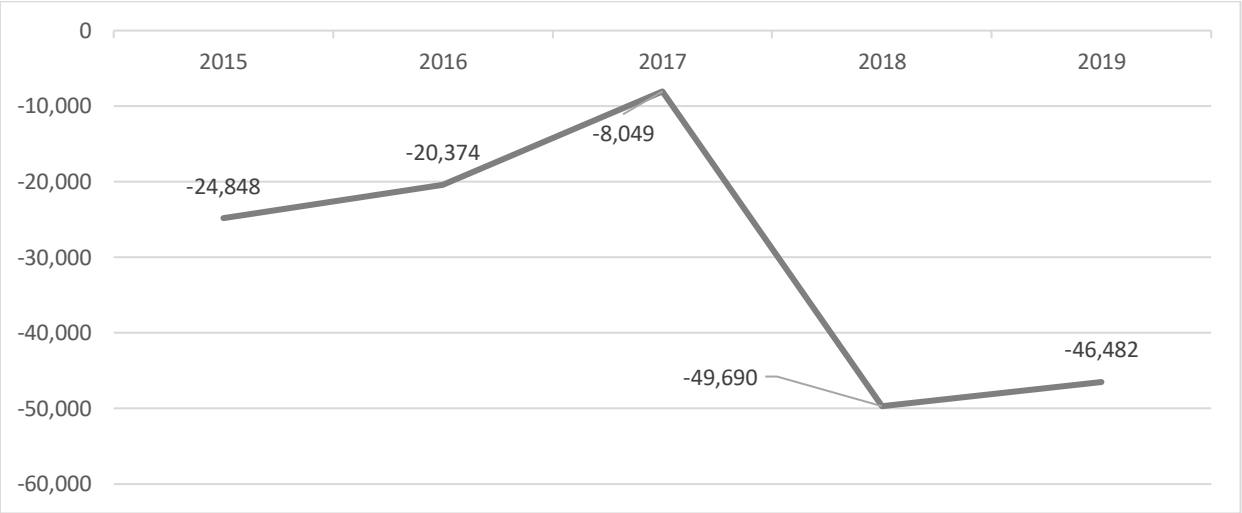

Рисунок 13 – Собственный оборотный капитал Bayer AG, млн. EUR[18]

Это свидетельствует не только о том, что оборотные активы Bayer AG в полном профинансированы за счет кредиторов, но и о том, что значительная часть внеоборотных активов профинансированы за счет таких же источников.

Таким образом, Bayer AG в значительной мере зависит от своих кредиторов, что может стать причиной возникновения угрозы банкротства.

В отличие от динамики показателя финансовой автономии, не показавшего значительных изменений в течение 2015-2019 гг., дефицит собственного оборотного капитала за тот же период возрос практически в 2 раза: с 24848 млн. EUR по состоянию на 31.12.2015 г. до 49690 млн. EUR по состоянию на 31.12.2018 г., после которого сократился до 46482 млн. EUR. При этом наименьший дефицит наблюдался в 2017 г. и составлял 8049 млн. EUR, что было в 3 раза ниже уровня 2015 г. и в 6 раз уровня 2018 г. Отдельно следует подчеркнуть, что именно в этот период имело место и самое низкое значение финансовой независимости концерна, что подчеркивает взаимную зависимость уровня финансовой независимости и наличия собственного оборотного капитала.

Как правило, финансовая устойчивость характеризует способность предприятия поддерживать свое финансовое равновесие и выполнять обязательства перед кредиторами в долгосрочной перспективе и определяется

[18] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

структурой формирования капитала. У Bayer AG на протяжении анализируемого периода, за исключением 2017 г., в структуре капитала доминировали заемные источники (рисунок 14).

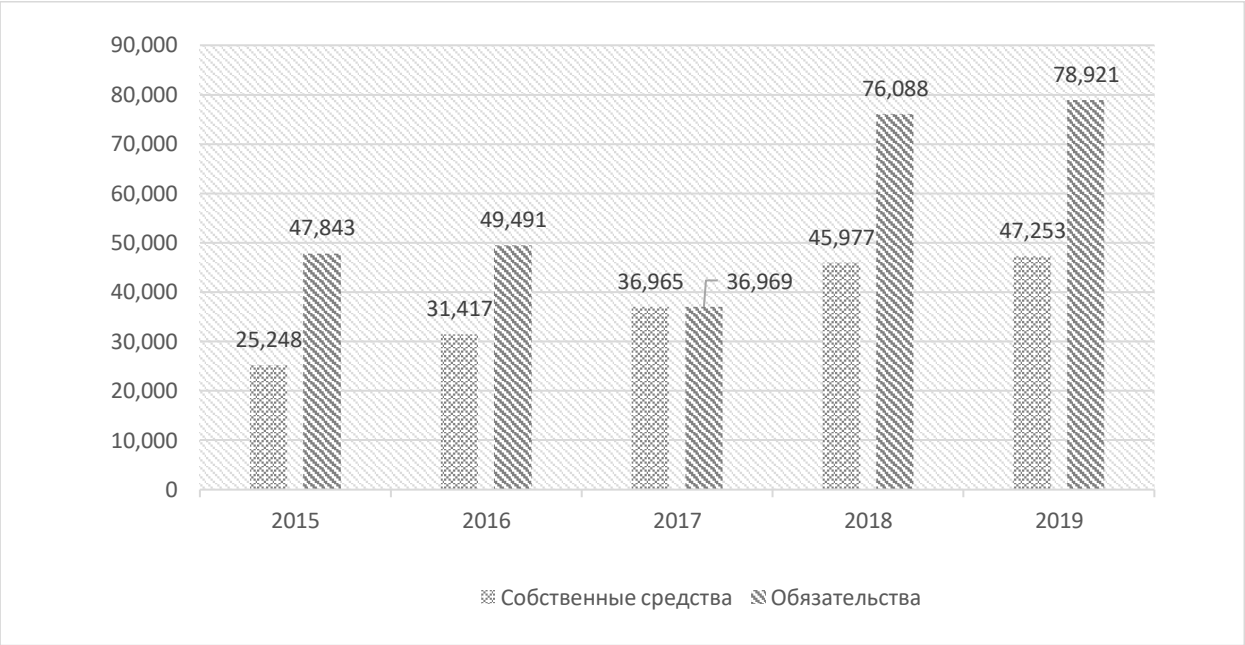

Рисунок 14 – Источники формирования средств Bayer AG, млн. EUR[19]

Особо значительный рост заемных источников имел место в 2018 г., когда их величина увеличилась практически вдвое с 36969 млн. EUR по состоянию на 31.12.2017 г. до 76088 млн. EUR по состоянию на 31.12.2018 г. Таким образом результаты проведенного анализа свидетельствуют о возможном ухудшении финансового состояния Bayer AG в долгосрочной перспективе.

Для характеристики финансового состояния в краткосрочной перспективе используются показатели платежеспособности, результаты расчета которых по данным финансовой отчетности Bayer AG (приложение Г) в соответствии с методикой, приведенной в предыдущем разделе, отражены в таблице 14.

Наивысший уровень платежеспособности (таблица 14), как и уровень финансовой устойчивости, Bayer AG имел по состоянию на конец 2017 г. В то же время следует отметить, что по некоторым показателям платежеспособности приняты следующие нормативные значения: коэффициент абсолютной ликвидности – 0,05-0,2; коэффициент текущей ликвидности – 2,0-2,5.

[19] Составлено автором по: [61].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 14 – Коэффициенты, характеризующие платежеспособность Bayer AG[20]

Показатель	Отчетные даты					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,133	0,311	0,677	0,226	0,237	0,104	78,2
Коэффициент текущей ликвидности	1,489	1,745	2,239	1,343	1,397	-0,092	-6,2
Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами	4,62	4,71	5,59	5,48	5,435	0,815	17,6
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	4,165	5,994	4,602	7,01	6,398	2,233	53,6

Такие нормативные значения общеприняты по следующим предпосылкам: вероятность того, что все кредиторы предприятия одновременно предъявят требования о немедленном погашении обязательств невелика.

Поэтому, если текущие (оборотные) активы в 2-2,5 раза превышают текущие обязательства, то конвертируя такие активы в денежные средства (с учетом потерь на срочную конвертацию) предприятие получит достаточно средств для погашения таких обязательств. При этом для поддержания платежеспособности непосредственно в денежной форме предприятию будет достаточно 5-20% от суммы таких обязательств.

С учетом приведенных выше нормативов, можно сделать вывод, что абсолютная ликвидность Bayer AG, характеризующая способность немедленно погашать требования кредиторов, на протяжении всего периода оставалась высокой: в 2015 г. – в пределах установленных нормативов; в остальные периоды – выше таких нормативов. При этом в 2017 г. данный показатель превышал высшее нормативное значение в 2,5 раза.

[20] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Коэффициент текущей ликвидности достигал нормативного значения (1,5-2,5) в течение 2016-2017 гг. При этом положительная динамика данного показателя в течение 2015-2017 гг. сменилась резким падением в 2018 г., составившим 72,9% в сравнении с предыдущим годом, но практически в 1,5 раза превышающем уровень 2015 г. В 2019 г. данный коэффициент несколько улучшился и составил 1,397.

Негативная ситуация наблюдается по такому показателю, как степень платежеспособности по текущим обязательствам (табл. 3.3), характеризующим степень покрытия текущих обязательств среднемесячной выручкой. Так, если в течение 2015 г. Bayer AG мог покрыть текущие обязательства за счет среднемесячной выручки в течение четырех месяцев, то к 2018-2019 г. для этих целей понадобилось бы уже около семи месяцев. При этом следует подчеркнуть, что динамика данного показателя характеризовалась волновой динамикой: после ухудшения в 2016 г. с 4,165 до 5,994, последовало незначительное улучшение до 4,602, сменившееся, в свою очередь, резким ухудшением до 7,010 и улучшением до 6,398 в 2019 г. Отдельно следует отметить, что если негативная динамика показателя степени платежеспособности по текущим обязательствам в 2016 г. сопровождалась сокращением среднемесячной выручки на 24,2% (3840 млн. EUR в 2015 г. против 2912 млн. EUR в 2016 г.), то падение данного показателя в 2018 г. наблюдалось на фоне роста среднемесячной выручки на 13,1% (3299 млн. EUR в 2018 г. против 2918 млн. EUR в 2017 г.) (рисунок 15).

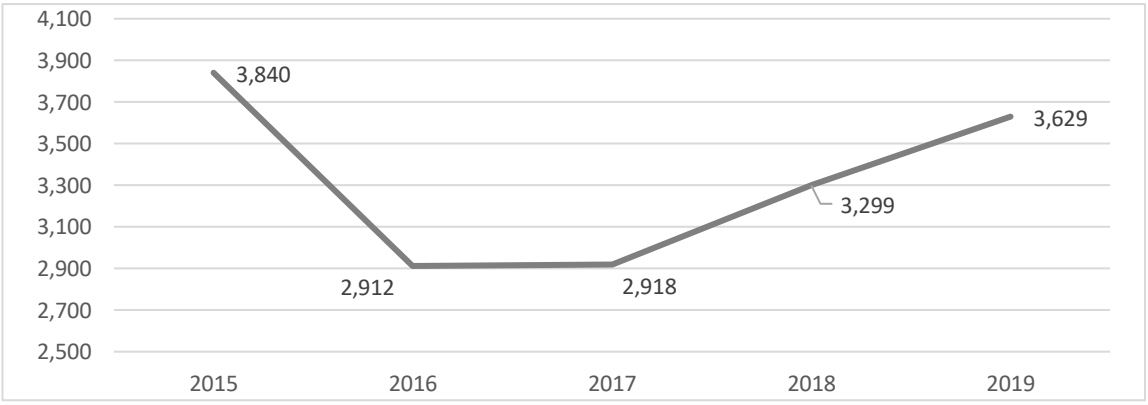

Рисунок 15 – Среднемесячная выручка Bayer AG, млн. EUR[21]

[21] Составлено автором по: [52-55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом, платежеспособность концерна продолжила свое падение, несмотря на рост объема продаж. Причина этого кроется в значительном росте текущих обязательств (рисунок 16).

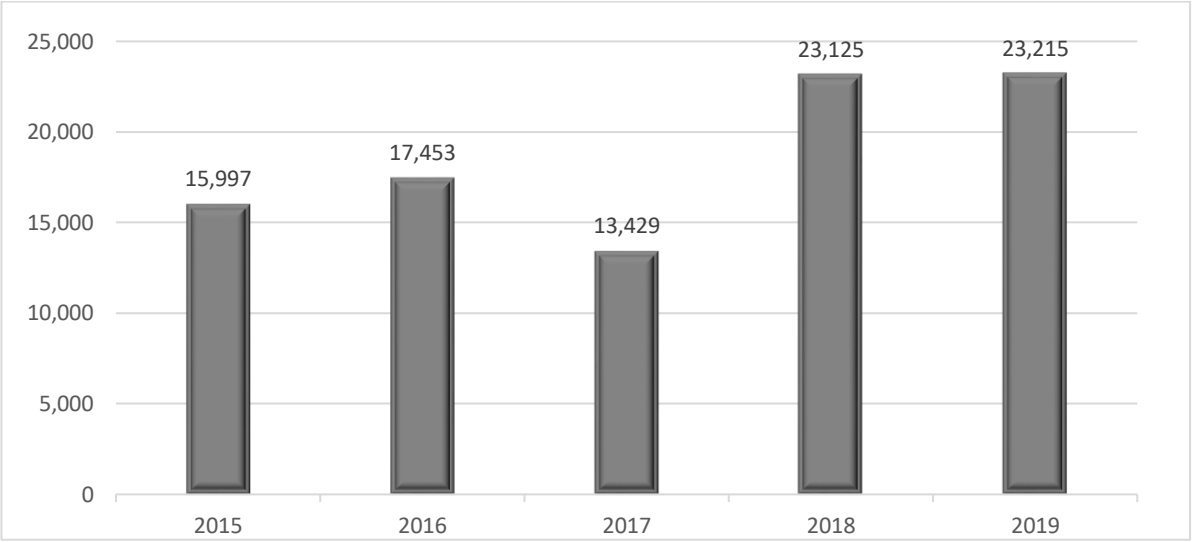

Рисунок 16 – Текущие обязательства Bayer AG, млн. EUR[22]

Так, текущие обязательства в 2019 г. выросли на 7217 млн. EUR в сравнении с уровнем 2015 г., что составило 45,1%, при этом сокращение выручки за этот же период составило 5,5%. В сравнении с 2017 г. (оптимальным за анализируемый период) 2019 г. имел еще худшую динамику: рост текущих обязательств составил 9786 млн. EUR, в то время как рост среднемесячной выручки за тот же период составил только 24,3%.

В то же время банкротство и финансовый кризис Bayer AG не угрожал, о чем свидетельствует показатель обеспеченности обязательств его активами (табл. 2.8): реализовав свои ликвидные и необоротные активы концерн смог бы рассчитаться по обязательствам в любой из анализируемых периодов, о чем свидетельствует значение данного показателя, превышающее 1.

Таким образом результаты анализа платежеспособности Bayer AG свидетельствуют о значительном запасе абсолютной ликвидности и значительном дефиците текущей ликвидности, т.е. о стабильности финансового состояния в краткосрочной перспективе и возможной дестабилизации в среднесрочной.

[22] Составлено автором по: [61].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Значительное влияние на финансовое состояние предприятия оказывает и степень его деловой активности: чем выше оборачиваемость средств, вложенных в хозяйственную деятельность, тем с меньшей их суммой предприятие может достигнуть одного и того же значения выручки. Таким образом, повышая свою деловую активность предприятие может увеличивать объем продаж без привлечения дополнительных источников финансирования. Результаты анализа деловой активности Bayer AG в течение 2015-2019 гг., проведенного по данным финансовой отчетности в агрегированной форме (приложение Г) в соответствии с методикой, приведенной в предыдущем разделе, отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Коэффициенты, характеризующие деловую активность Bayer AG[23]

Показатель	Год					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Оборачиваемость активов (ресурсоотдача)	0,736	0,501	0,550	0,369	0,407	-0,3	-44,7
Коэффициент фондоотдачи	3,724	2,665	4,587	3,058	3,489	-0,2	-6,3
Оборачиваемость оборотного капитала	1,935	1,148	1,164	1,274	1,342	-0,6	-30,6
Оборачиваемость собственного капитала	2,154	1,312	1,118	1,016	1,087	-1,1	-49,5
Оборачиваемость заемного капитала	1,137	0,833	1,118	0,614	0,651	-0,5	-42,7

Как видно из результатов анализа (таблица 15) ресурсоотдача концерна в течение 2015-2019 гг. снизилась практически вдвое (с 0,736 оборота в 2015 г. до 0,407 оборота в 2019 г.).

Более наглядно данная тенденция отражена на рисунке 17. Как видно из динамики ресурсоотдачи (рисунок 17), в целом тенденция была негативной, за исключением незначительного улучшения в 2017 г. и в 2019 г. в сравнении с предыдущим годом, которое не отразилось на общей негативной динамике. Подобная динамика могла стать причиной усугубления проблем концерна в части платежеспособности.

[23] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

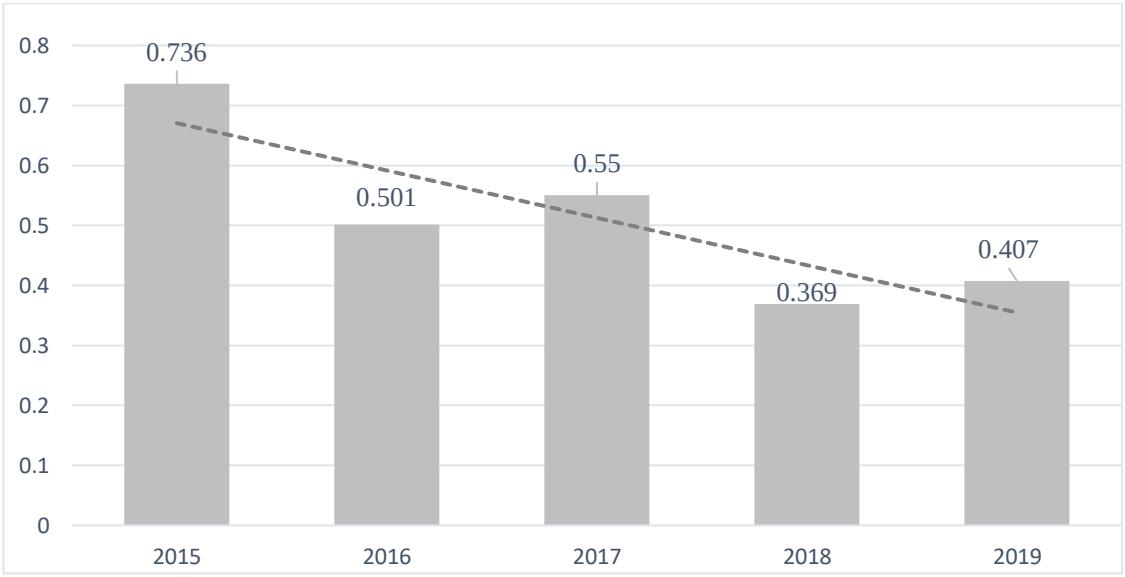

Рисунок 17 – Ресурсоотдача Bayer AG[24]

Однако, наихудшая динамика имела место не по ресурсоотдаче, а по оборачиваемости собственного капитала, которая за анализируемый период снизилась на 49,6%: с 2,154 оборота в 2015 г. до 1,087 оборота в 2019 г. Значительные изменения имели место и по оборачиваемости заемного капитала, сократившейся на 46,0% (1,137 и 0,614 в 2015 г. и 2018 г. соответственно).

Наименьшие изменения наблюдались по показателю фондоотдачи, снижение которой составило только 6,4%: с 3,724 оборота в 2015 г. до 3,489 оборота в 2019 г. При этом сокращение оборачиваемости оборотного капитала вдвое превышало сокращение фондоотдачи (1,935 и 1,342 в 2015 г. и 2019 г. соответственно).

Снижение деловой активности закономерно отразилось на длительности оборота как общей суммы средств, вложенных в хозяйственную деятельность Bayer AG, так и отдельных ее составляющих (таблица 16).

Так, если в 2015 г. средства, вложенные в активы, завершали свой оборот за 496 дня, то в 2018 г. – уже за 989 дней, т.е. в 2018 г. чтобы вернуть вложенные в активы средства Bayer AG понадобилось бы почти 3 года против немного более года в 2015 г.

[24] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 16 – Длительность оборота средств Bayer AG[25]

Показатель	Год					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Длительность оборота средств, вложенных в активы, дни	496	729	664	989	897	401	80,8
Длительность оборота средств, вложенных в оборотные активы, дни	98	137	80	119	105	7	6,7
Длительность оборота собственных средств, дни	189	318	314	286	272	83	44,2
Длительность оборота заемных средств, дни	169	278	326	359	336	167	98,2

При этом длительность оборота оборотных средств увеличилась только на 21,8%, что дает основания предполагать о расширении материально-технической базы Bayer AG в 2018 г. В 2019 г. длительность оборота средств, вложенных в активы, сократилась до 897 дней.

Наибольший рост длительности оборота имел место по заемной составляющей капитала концерна и составил 190 дней (112%): 169 дней в 2015 г. против 336 дней в 2019 г. Собственный капитал в 2019 г. оборачивался только на 83 дня больше в сравнении с 2015 г., что составило только 44,2%.

Таким образом, на Bayer AG в течение 2015-2019 гг. имело место существенное снижение деловой активности, повлекшее за собой потребность в привлечении дополнительных источников финансирования в связи с увеличением длительности оборота средств, вложенных в хозяйственную деятельность. Отразились данные негативные явления и на показателях рентабельности, характеризующих прибыльность функционирования концерна (таблица 17). Приведенные в таблице 17 показатели были рассчитаны по данным финансовой отчетности в агрегированной форме (приложение Г) в соответствии с методикой, приведенной в приложении Д.

[25] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 17 – Коэффициенты, характеризующие рентабельность Bayer AG[26]

Показатель	Отчетные периоды					2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Рентабельность продаж	0,461	0,562	0,572	0,483	0,508	0,047	10,2
Рентабельность деятельности предприятия (чистая рентабельность)	0,076	0,110	0,178	0,036	0,080	0,004	5,3
Рентабельность собственного капитала	0,163	0,144	0,198	0,037	0,087	-0,076	-46,6
Рентабельность совокупного капитала	0,056	0,055	0,098	0,013	0,032	-0,024	-42,9
Рентабельность внеоборотного капитала	0,082	0,087	0,163	0,018	0,044	-0,038	-46,3
Рентабельность оборотного капитала	0,173	0,149	0,244	0,055	0,126	-0,047	-27,2
Рентабельность перманентного капитала	0,072	0,071	0,121	0,017	0,040	-0,032	-44,4
Рентабельность заемного капитала	0,086	0,092	0,198	0,022	0,052	-0,034	-39,5

Из проведенных расчетов следует, что прибыльность Bayer AG снизилась по всем составляющим за исключением рентабельности продаж и чистой рентабельности, увеличившихся с 46,1% до 50,8% и с 7,6% до 8,0% в 2015 г. в сравнении с 2019 г. соответственно. При этом снижение остальных показателей рентабельности за 2015-2019 гг. было примерно равным и колебалось от 27,2% (рентабельность оборотного капитала) до 46,6% (рентабельность собственного капитала).

Подводя итог результатам оценки эффективности стратегии развития Bayer AG можно отметить значительное ухудшение финансового состояния по всем составляющим, которое проявилось в снижении финансовой устойчивости, усугублении проблем с наличием собственного оборотного капитала, значительном падении платежеспособности (за исключением абсолютной платежеспособности), снижении деловой активности и показателей прибыльности концерна.

[26] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

2.3. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ КОРПОРАЦИИ НА ОТДЕЛЬНЫХ МИРОВЫХ РЫНКАХ

Концерн Bayer через свои подразделения в основном представлен на следующих товарных мировых рынках: агрохимический (Bayer CropScience), фармацевтический рынок (Bayer Schering Pharma, Bayer Consumer Care,), рынок ветеринарных препаратов (Bayer Animal Health) и рынок высокотехнологичных полимеров (Bayer MaterialScience AG), что обосновывает необходимость проведения сравнительного анализа стратегических позиций Bayer на всех вышеуказанных сегментах.

На агрохимическом рынке ведущие позиции занимает такое подразделение концерна как Bayer CropScience AG, о чем свидетельствуют данные соответствующего рейтинга (таблица 18).

Таблица 18 – ТОП-10 компаний по производству средств защиты растений по результатам рейтингов 2017-2019[27]

Рейтинг			Компания	Объем продаж, млн.USD		
2017	2018	2019		2019	2018	2017
1	2	1	Bayer Crop Science	10374	9641	7622
2	1	2	Syngenta	10118	9909	9244
3	3	3	BASF	7123	6916	6704
4	4	4	Corteva Agriscience	6256	6445	6184
6	7	5	FMC	4609	4285	2531
8	9	6	UPL	4461	2741	2296
5	6	7	Adama	3611	3617	3259
7	8	8	Sumimoto Chemical	2575	2538	2487
9	10	9	Nufarm	2517	2332	2234
13	14	10	Jiabgsu Yangnong	1251	937	646

Результаты рейтинга (таблица 18) свидетельствуют о том, что Bayer CropScience AG, занимавший в течение 2017-2018 гг. второе место в тройке лидеров, уступая по объемам продаж только Syngenta, по итогам 2019 г. вышел на первое место, опередив по объемам продаж своего главного конкурента – Syngenta – на 256 млн.USD.

[27] Составлено автором по: [63, 69-71].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

При этом ведущие позиции в мире по объему продаж на агрохимическом рынке Bayer CropScience AG сохраняет еще с 2015 г. (рисунок 18).

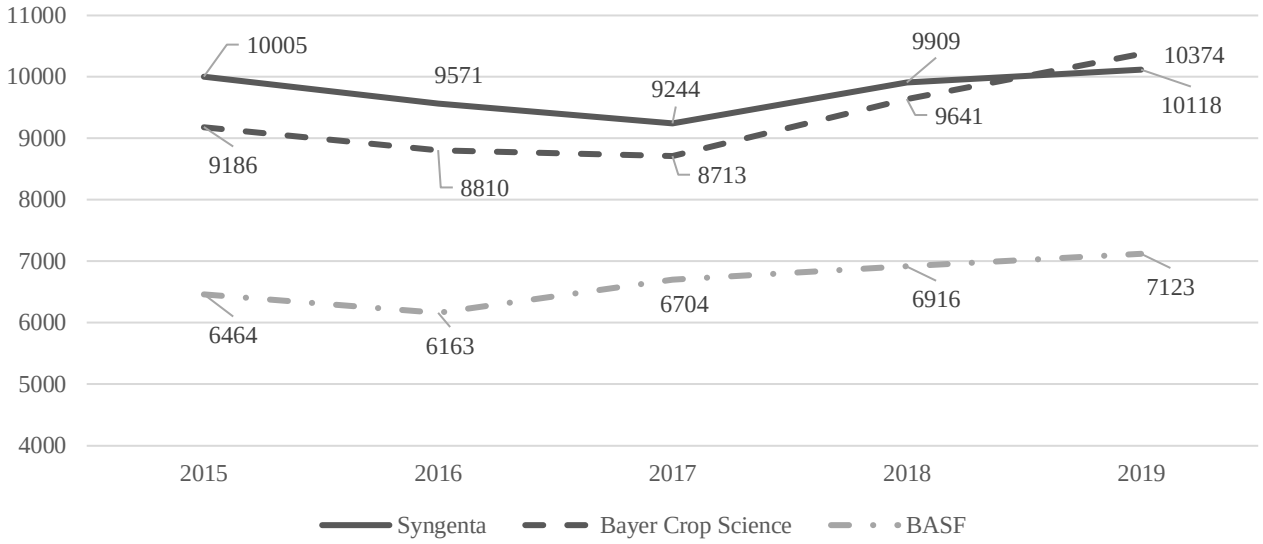

Рисунок 18 – Объемы продаж средств защиты растений ведущих агрохимических компаний мира, млн. USD[28]

Как следует из показателей объемов продаж (рисунок 18) в течение 2015-2019 гг. все три лидера рынка показывали похожую волнообразную динамику с максимальным спадом в 2015 г., составившим 12,1%, 10,4% и 10,7% соответственно у Syngenta, Bayer Crop Science и BASF (таблица 19).

Таблица 19 – Темы прироста объемов продаж ведущих агрохимических компаний мира, %[29]

Компания	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2019/2012
Syngenta	-4,3	-3,4	7,2	2,1	-1,9
Bayer Crop Science	-4,1	-1,1	10,7	7,6	8,8
BASF	-4,7	8,8	3,2	3,0	18,5

Следует отметить значительное усиление позиций на рынке компании BASF, показавшей в 2013 г. рекордный среди тройки лидеров за весь анализируемый период прирост в 15,5. Максимальный прирост продаж в 2019 г. в сравнении с 2012 г. также принадлежит BASF и составляет 18,5%. Так, аналогичный показатель по Bayer Crop Science составил только 8,8%, а по Syngenta вообще был отрицательным со значение в 1,9%. Места в тройке лидеров

[28] Составлено автором по: [63, 69-71].
[29] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

вплоть до 2018 г. распределялись так же, как и в течение предыдущих 6 лет, и филиал ChemChina, Syngenta, в 2018 г. все еще оставался лидером рынка. В 2019 г. Syngenta уступил лидерство Bayer Crop Science, а BASF, несмотря на высокую динамичность развития, остался на 3-м месте. В то же время, разрыв между первым и вторым, вторым и третьим, а также первым и третьим местами в рейтинге сократился с 783, 3523 и 4306 млн. USD до 256, 2995 и 3552 млн. USD соответственно. Также следует отметить, что на усиление позиций Bayer Crop Science на агрохимическом рынке существенное влияние оказало успешное завершение сделки по приобретению Monsanto.

Максимальное присутствие Bayer's Crop Science представлено на рынке средств защиты растений и рынке семян Северной Америки, а минимальное – на рынке Азии (рисунок 19).

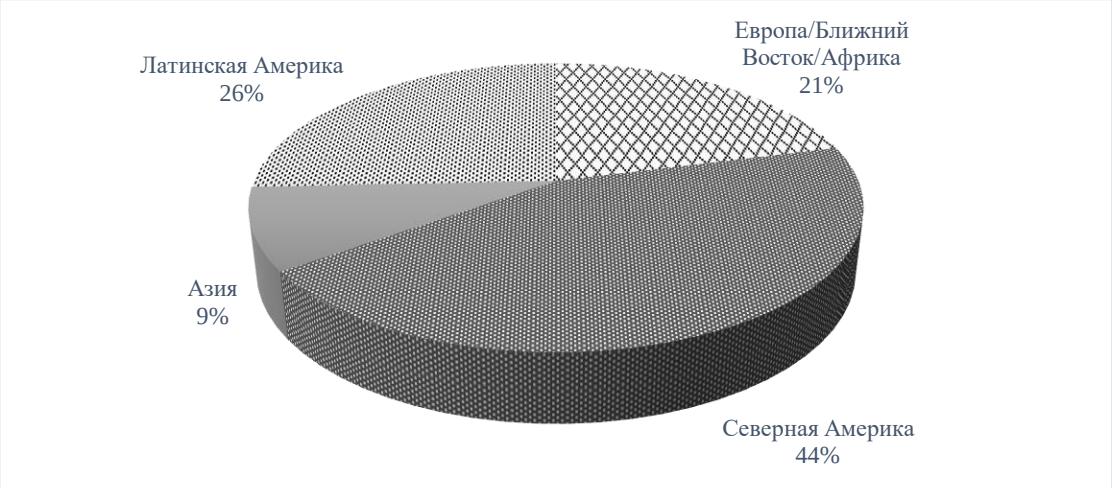

Рисунок 19 – Географическая структура продаж Bayer Crop Science AG, 2019 г.[30]

Как видно на рисунке 19, на сегмент «Северная Америка», по итогам 2019 г. приходилось 44,0% процента общего объема продаж Bayer's Crop Science.

В то же время именно этот сегмент является лидирующим и по по приросту объема продаж в 2019 г. в сравнении с 2016 г. (таблица 20).

Так, продажи по данному географическому сегменту в 2019 г. превышали уровень 2016 г. более чем в три раза.

[30] Составлено автором по: [55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 20 – Показатели продаж Bayer CropScience AG в разрезе отдельных географических сегментов[31]

Регион мира	Год				2019/2016	
	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Европа/ Ближний Восток / Африка	3290	3335	3689	4170	880	26,7
Северная Америка	2616	2772	4696	8743	6127	234,2
Азия и Тихоокеанский регион	1548	1563	1858	1829	281	18,2
Латинская Америка	2461	1907	4023	5090	2629	106,8
Итого	9915	9577	14266	19832	9917	100,0

На втором месте по объемам продаж (равно как и по приросту продаж) в течение того же периода находилась Латинская Америка со значением в 106,8% (2629 млн. EUR) в 2019 г. Усилились в течение 2016-2018 гг. позиции Bayer CropScience AG и на двух других географических сегментах: «Европа/ Ближний Восток / Африка» и «Азия и Тихоокеанский регион», прирост продаж на которых составил 26,7% и 18,2% соответственно. В целом общий прирост продаж в течение 2016-2019 гг. составил 100,0%.

В течение 2016-2019 гг. имели место и определенные изменения в товарной структуре продаж Bayer's Crop Science (рисунок 20).

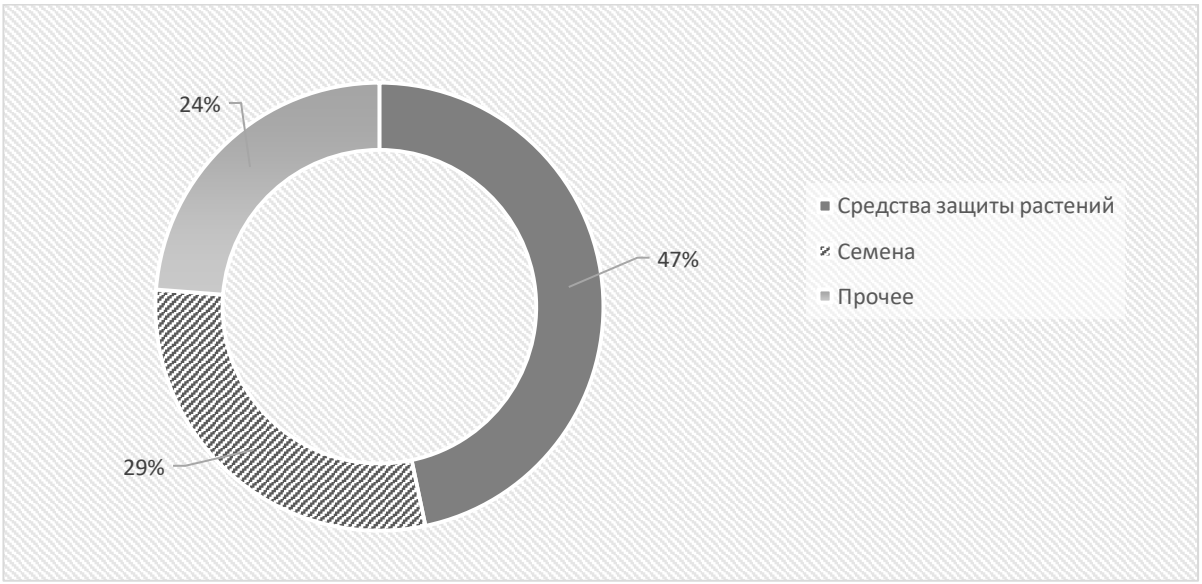

Рисунок 20 – Товарная структура продаж Bayer's Crop Science[32]

[31] Составлено автором по: [52-55].
[32] Составлено автором по: [52, 55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Так доля средств защиты растений в обще объеме продаж снизилась с 75% в 2016 г. до 47% в 2019 г. с одновременным ростом за этот период доли семян с 15% в 2016 г. до 29% в 2019 г. Такое увеличения доли семян в объеме продаж в значительной мере обусловлено завершением в 2018 г. сделки с Monsanto.

Объемы продаж Bayer's Crop Science в разрезе отдельных товарных категорий, характеризующие позиции подразделения концерна на мировом товарном рынке, представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Продажи Bayer's Crop Science в разрезе отдельных товарных категорий[33]

Категории продукции	млн.USD				2019/2016	
	2016	2017	2018	2019	Абсол. измен.	Темп прироста, %
Средства защита растений	7011	6476	8163	9263	2252	32,1
гербициды	2693	2633	4171	5097	2404	89,3
фунгициды	2961	2597	2647	2718	-243	-8,2
инсектициды	1357	1246	1345	1448	91	6,7
Семена	1356	1503	2437	5853	4497	331,6
Прочее	950	927	3666	4716	3766	396,4
Всего	9317	8906	14266	19832	10515	112,9

Как видно из данных таблицы 21, в течение 2016-2019 гг. имел место значительный рост продаж, как по группе «Средства защиты растений», так и по группе «Семена». Так, прирост объемов продаж средств защиты растений в 2019 г. против 2016 г., составил 32,1% (2252 млн. EUR), а прирост продажи семян – 331,6% (4497 млн. EUR). В основе такого существенного прироста продаж семян также лежит завершение в 2018 г. сделки с Monsanto. Что касается группы «Средства защиты растений», то прирост продаж по этой группе в основном обусловлен ростом продаж гербицидов, прирост которого составил 89,3% в 2019 г. относительно 2016 г. При этом, если прирост по инсектицидам был незначительным и составил 6,7%, то по группе фунгициды имело место сокращение продаж на 8,2% (243 млн. EUR).

В целом, результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о значительном усилении стратегических позиций Bayer как на рынке средств

[33] Составлено автором по: [52-55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

защиты растений, так и на рынке семян. При этом основные продажи сконцентрированы на рынках Северной и Южной Америк, а рынок Азии остается мало охваченным.

Высокие позиции Bayer занимает и на мировом фармацевтическом рынке (рисунок 21).

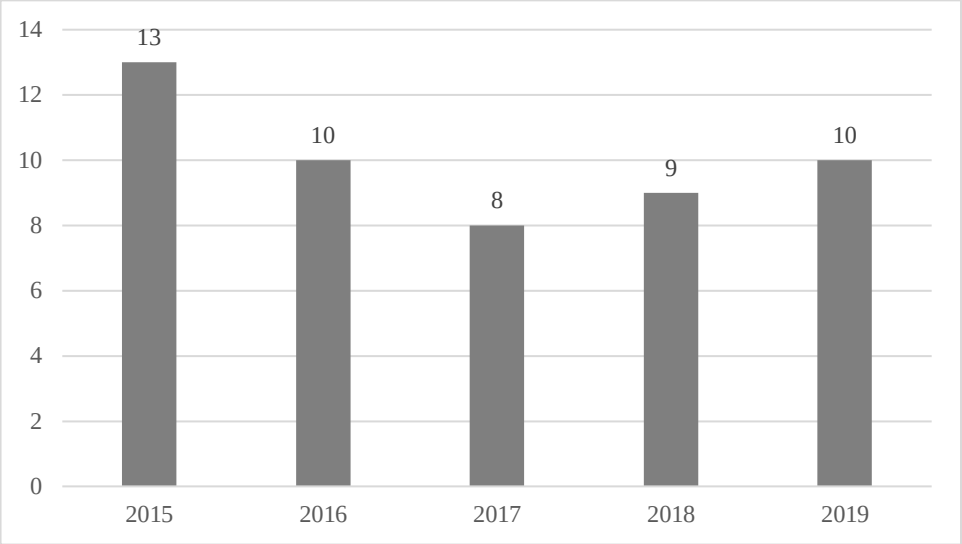

Рисунок 21 – Позиции Bayer Pharmaceuticals на мировом фармацевтическом рынке, место в рейтинге[34]

В 2015 г. Bayer Pharmaceuticals не входил в рейтинг 10 крупнейших фармацевтических компаний по версии Fiercepharma, заняв 13-е место. Самую высокую позицию на мировом фармацевтическом рынке за период 2016-2019 гг. Bayer AG занимал в 2017 г., когда объем продаж фармацевтических подразделений концерна достиг 30,0 млрд.USD, что позволило занять в рейтинге Fiercepharma восьмое место. В следующем году Bayer AG уступил одну позицию, в результате чего переместился на 9-е место в рейтинге с уровнем дохода в 28,39 млрд.USD, а в 2019 г. с доходом в 26,5 млрд.USD – на 10-е место. В итоге как в 2016 г. Bayer AG в 2019 г. продолжал занимать 10-е место рейтинге. В итоге, изменений стратегических позиций Bayer на мировом фармацевтическом рынке в течение 2016-2019 гг. не было.

Фармацевтический рынок, отличаясь высокой изменчивостью в сравнении с агрохимическим, характеризуется при этом относительно стабильным

[34] Составлено автором по: [65].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

составом компаний, занимающих первые места в рейтинге. Такими компаниями по итогам 2019 г., как и год назад, были: Johnson & Johnson, Roche, Pfizer, Novartis и Merck & Co. ТОП-10 компаний рейтинге Big Pharma [15] в целом совпадает рейтингами предыдущего года, за исключением того, что компания Eli Lilli выбыла из ТОП-10, ее место занял Bayer Переместившийся с 9-1 позиции в 2018 г. на 10-ю в 2019 г., а место Bayer на 9-й позиции заняла не входившая в рейтинг 2018 г. Takeda. В итоге ТОП-10 компаний Big Pharma имел следующий вид (таблице 22).

Таблица 22 – ТОП-10 компаний Big Pharma по объемам продаж.[35]

Место в рейтинге 2019	Компания	Страна	Годовой объем продаж, млрд.USD	
			2015	2019
1	Johnson & Johnson	США	74,35	82,10
2	Roche	Швейцария	47,75	63,54
3	Pfizer	США	49,61	51,75
4	Novartis	Швейцария	49,56	47,45
5	Merck	США	42,24	46,84
6	GlaxoSmithKline	Великобритания	35,84	43,26
7	Sanofi	Франция	41,24	40,51
8	AbbVie	США	22,86	33,27
9	Takeda	Япония	17,78	29,88
10	Bayer	Германия	23,41	26,59

Bayer в 2019 г. удалось сохранить свое присутствие в ТОП-10 даже несмотря на существенное падение уровня прибыли в этом году, составившее 5641 млн.EUR (7336 млн.EUR в 2017 г. против 1695 млн.EUR в 2018 г.). Отдельно следует подчеркнуть, что многие компании из ТОП-списка (таблица 22) в последние годы столкнулись с большими потерями на патентах, что негативным образом отразилось на их прибыльности. Также следует отметить, что при составлении рейтинга его разработчиками в объемы продаж Bayer AG не были включены данные научно-исследовательского отдела Bayer AG, т.к. круг его исследований слишком далек от здоровья людей или животных. При этом в

[35] Составлено автором по: [65].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

доходах таких ведущих фармацевтических компаний, как Johnson & Johnson и Roche, были учтены доходы от реализации медицинских приборов и доходы диагностических подразделений соответственно. Сопоставление доходов Bayer AG, полученных на мировом фармацевтическом рынке, и лидера рынка Johnson & Johnson представлены на рисунке 22.

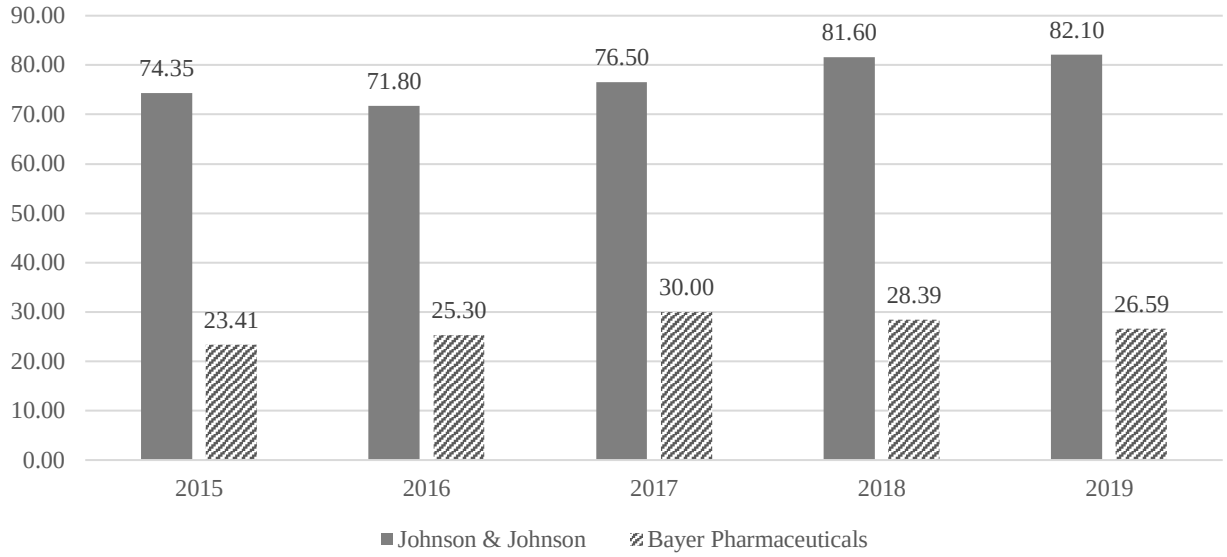

Рисунок 22 – Доходы Johnson & Johnson и Bayer Pharmaceuticals на мировом фармацевтическом рынке, млрд.USD[36]

Показатели доходов Bayer и лидера рынка Johnson & Johnson (рисунок 26) после 2017 г. изменились в противоположных направлениях. Так, после роста у обеих компаний продаж в 2017 г. в сравнении с 2016 г., (6,5% Johnson & Johnson и 11,9% у Bayer), Johnson & Johnson продемонстрировала дальнейший рост, составивший 6,7% в 2018 г. и 0,6% в 2019 г., в то время как у Bayer продажи стабильно сокращались: на 5,4% и 6,3% соответственно. Таким образом, позиции лидера рынка в 2019 г. еще более окрепли, в то время как позиции Bayer остались практически без изменений.

По товарной номенклатуре можно отметить, что почти половина (44%) всех доходов, полученных Bayer от реализации лекарственных препаратов, была обеспечена продажей только трех основных препаратов (рисунок 23): Xarelto, Eylea, Mirena.

[36] Составлено автором по: [65].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

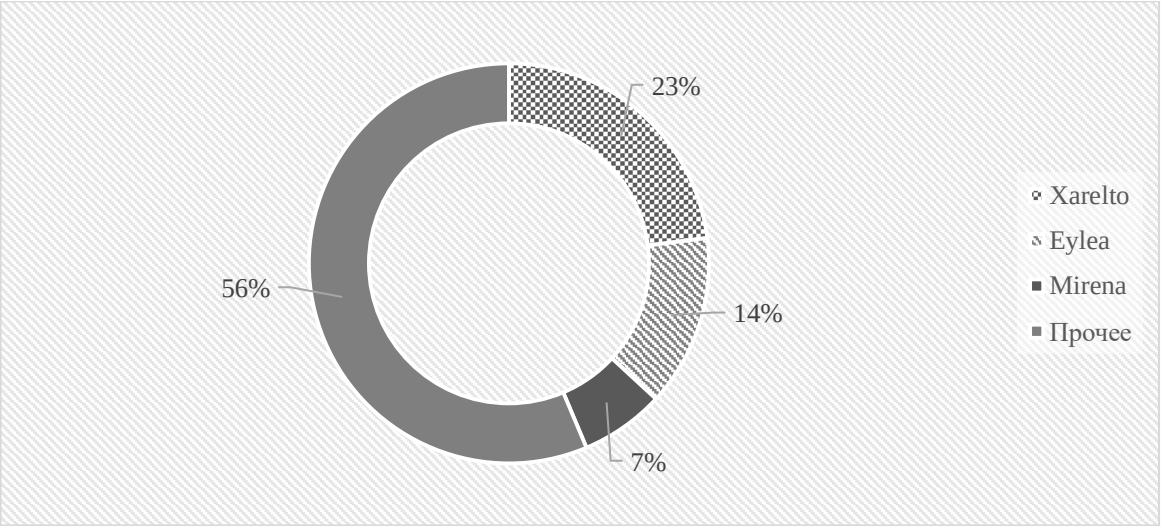

Рисунок 23 – Структура доходов, полученных Bayer Pharmaceuticals в 2019 г.[37]

При этом по оценкам Evaluate Pharma [64] объем мирового рынка рецептурных препаратов по итогам 2019 г. составил 871 млрд.USD. Таким образом, в 2019 г. объем продаж Bayer Pharmaceuticals составлял 1,9% мирового фармацевтического рынка.

На мировом рынке ветеринарных препаратов Bayer AG представлена таким подразделением как Bayer Animal Health. По итогам 2018 г. крупнейшей компанией на данном рынке являлась Zoetis с доходом около 5,83 млрд. USD. Отдельно следует почеркнуть, что до 2013 г. Zoetis была частью Pfizer (под названием Pfizer Animal Health), ведущими товарными категориями которой являлись вакцины и противоинфекционные препараты. Основными конкурентами Zoetis на рынке ветеринарных препаратов в 2018 г. были немецкий Boehringer Ingelheim (со значением в 4,53 млрд.USD), американские Merck & Co. и Elanco (с объемами продаж 4,21 млрд.USD и 3,07 млрд.USD соответсвтенно). Bayer AG в 2018 г. на данном рынке по уровню полученного дохода занял 5-е место со значением в 1,72 млрд.USD (рисунок 24).

Несмотря на ведущие позиции на рынке ветеринарных препаратов (рисунок 24) в 2019 г. Bayer AG достиг окончательного соглашения о продаже своего ветеринарного бизнеса американской компании Elanco Animal Health.

[37] Составлено автором по: [55].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

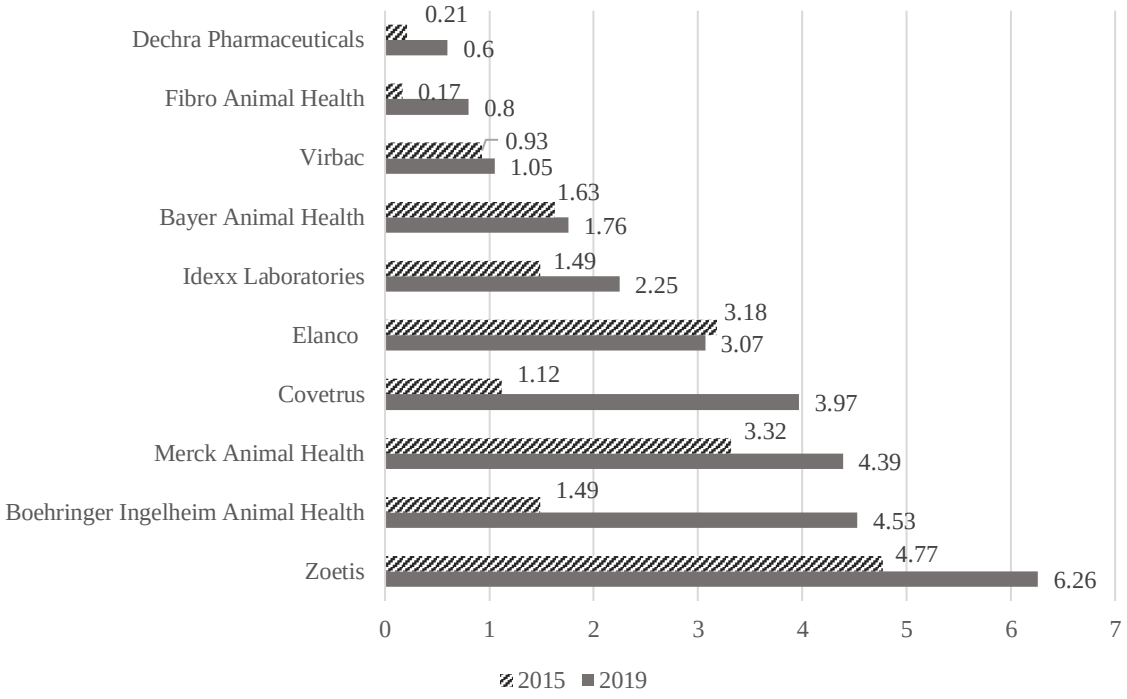

Рисунок 24 – Позиции Bayer Animal Health на мировом рынке ветеринарных препаратов, млрд. USD[38]

Следует отметить, что в 2014 г. Elanco уже приобрела швейцарский сегмент Novartis в области охраны здоровья животных. Таким образом, Elanco в течение 5 лет было осуществлено две крупные сделки по покупке крупных игроков мирового ветеринарного рынка. Однако, в связи с тем, что Bayer завершила продажу своего подразделения Animal Health компании Elanco в августе 2020 г., более подробный анализ стратегических позиций концерна на рынке ветеринарных препаратов представляется нецелесообразным.

Обзоры мирового рынка высокотехнологичных полимеров в официальных открытых источниках отсутствуют, что обусловило отсутствие оценки стратегических позиций Bayer Material Science AG. В целом результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что ключевыми для концерна являются агрохимический и фармацевтический рынок.

[38] Составлено автором по: [72].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3. ФОРМИРОВАНИЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ BAYER AG

3.1. КОРРЕЛЯЦИОННО-РЕГРЕССИОННАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

Устойчивое (сбалансированной и непрерывное) развитие корпорации выступает залогом ее безопасности и конкурентоспособности и достигается путем разработки соответствующей стратегии. При постановке проблемы оценки эффективности стратегии развития корпорации очевидна необходимость использования методов экономико-математического моделирования. При этом одной из самых весомых составляющих системы управления корпорацией является капитализация (рыночная стоимость), поскольку она определяет уровень соответствия стратегии корпорации требованиям рыночной среды, а также выступает ключевым фактором стратегии развития в условиях рыночной экономики, непосредственно связанным с экономической эффективностью развития и достижением главной цели деятельности корпорации, состоящей в повышении благосостояния ее собственников, а также влияет на рост показателей конкурентоспособности, финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности любой корпорации. Рыночную капитализацию общепринято считать упрощенным способом оценки размера компании, ее рыночной стоимости, успешности, эффективности, а динамика рыночной капитализации помогает понять потенциал роста корпорации, благосклонность инвесторов и их будущие ожидания и уровень риска для ее акций.

В связи с вышеуказанным с целью выявления степени зависимости эффективности текущей стратегии развития Bayer AG от влияния отдельных внутренних и внешних факторов необходимо построить многофакторную

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

корреляционно-регрессионную модель, в которой результирующим показателем (зависимой переменной) выступает капитализация (рыночная стоимость) корпорации.

Многофакторный корреляционный анализ предполагает следующие этапы построения модели множественной регрессии (рисунок 25).

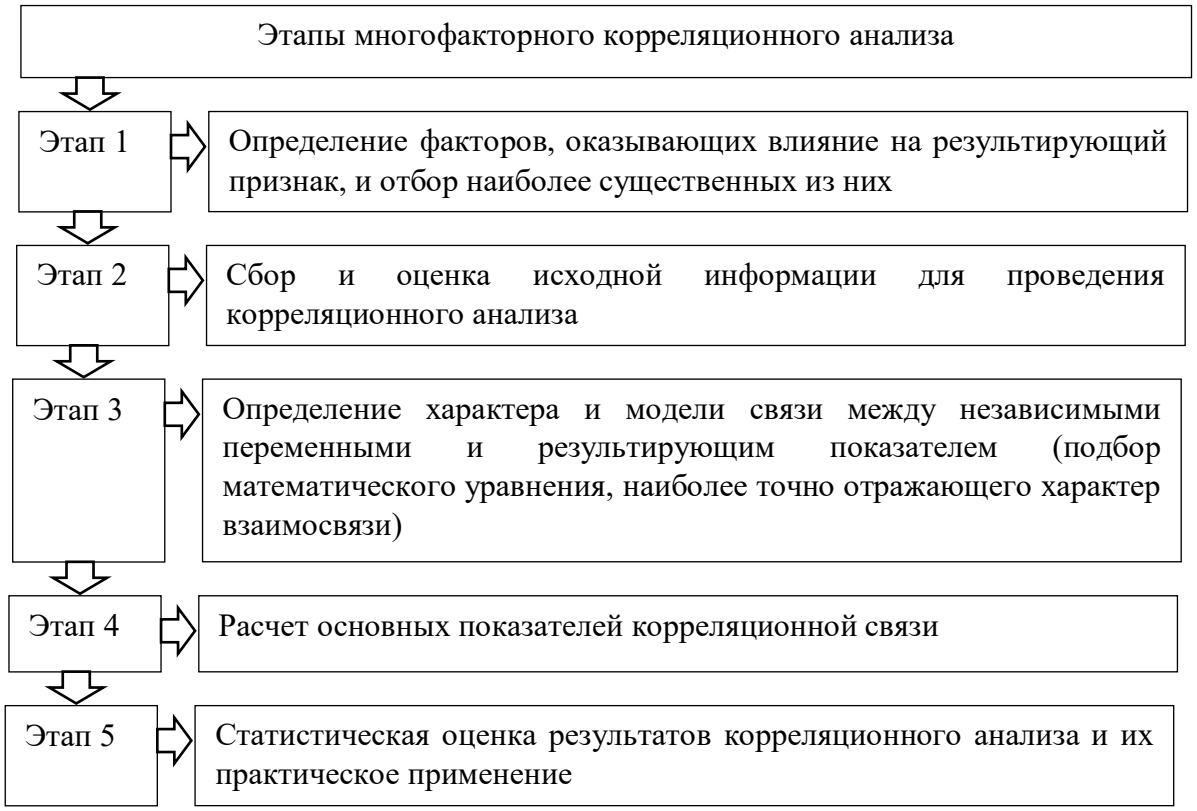

Рисунок 25 – Последовательность проведения корреляционно-регрессионного анализа[39]

Таким образом, прежде всего необходимо осуществить отбор всех возможных независимых переменных, учитывая при этом следующие условия:

- все факторы можно измерить и, соответственно, информация о них - содержаться в учете и отчетности;

- в корреляционную модель линейного типа не рекомендуется включать факторы, связь которых с результативным показателем имеет криволинейный характер;

[39] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

- нельзя включать в корреляционную модель факторы, связь которых с результативным показателем имеет функциональный характер.

После отбора факторов и соответствующей оценки исходной информации важной задачей корреляционного анализа является моделирование связи между факторными и результативными показателями, то есть подбор соответствующего уравнения, лучше всего будет характеризовать изучаемые связи.

Если связь всех независимых переменных с результативным показателем имеет прямолинейный характер, то для записи таких зависимостей используют линейную функцию:

$$y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \cdots + b_m X_m, \quad (1)$$

где y – расчетное значение регрессии, является оценкой ожидаемого значения y при фиксированных значениях независимых переменных;

X_1, ..., X_m – наиболее значимые независимые переменные;

b_0 - параметр, показывающий усредненное влияние на результативный показатель факторов, которые не включены в модель (или не выделены для исследования);

b1, ..., bm – коэффициенты регрессии, каждый из которых показывает на сколько единиц изменится y с изменением соответствующего признака x на единицу при условии, что последние признаки не изменятся.

Оценка параметров уравнения множественной регрессии осуществляется методом наименьших квадратов, предусматривающим решение системы линейных алгебраических уравнений:

$$\begin{cases} \Sigma y = nb_0 + b_1 \Sigma x_1 + b_2 \Sigma x_2 + \cdots + b_m \Sigma x_m \\ \Sigma y x_1 = b_0 \Sigma x_1 + b_1 \Sigma x_1^2 + b_2 \Sigma x_1 x_2 + \cdots + b_m \Sigma x_m x_1 \\ \quad \ldots\ldots\ldots\

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

$$b_0 = \frac{\Delta b_0}{\Delta},\ \ b_1 = \frac{\Delta b_1}{\Delta},\ b_m = \frac{\Delta b_m}{\Delta}, \tag{3}$$

$$\Delta = \begin{vmatrix} n & \Sigma x_1 & \Sigma x_2 & \dots & \Sigma x_m \\ \Sigma x_1 & \Sigma x_1^2 & \Sigma x_1 x_2 & \dots & \Sigma x_1 x_m \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \Sigma x_m & \Sigma x_1 x_m & \Sigma x_2 x_m & \dots & \Sigma x_m^2 \end{vmatrix} \tag{4}$$

Δb_0, Δb_1, …, Δb_m – частичный определитель, который получают путем замены соответствующего столбика матрицы определителя системы данными левой части системы (3.4), например:

$$\Delta b_0 = \begin{vmatrix} \Sigma y & \Sigma x_1 & \Sigma x_2 & \dots & \Sigma x_m \\ \Sigma y x_1 & \Sigma x_1^2 & \Sigma x_1 x_2 & \dots & \Sigma x_1 x_m \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \Sigma y x_m & \Sigma x_1 x_m & \Sigma x_2 x_m & \dots & \Sigma x_m^2 \end{vmatrix} \tag{5}$$

Во время компьютерной обработки исходной информации с помощью стандартных программ осуществления корреляционно-регрессионного анализа, расчет параметров применяемых математических функций является достаточно быстрой операцией. Вышеуказанная методика была применена для определения зависимости эффективности стратегии Bayer AG от факторов ее развития. При формировании системы независимых переменных, с учетом математического характера разрабатываемой модели, рассматривались внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на функционирование ТНК (рисунок 6) со статусом «объективные». При формировании совокупности независимых переменных за основу были приняты классификационные группы, приведенные в таблице 4, с учетом данных и показателей, имеющихся в публичном доступе (таблица 23).

Таблица 23 – Независимые переменные[40]

Факторы развития	Вид факторов, их параметры	Показатели развития	Обозначение
внутренние			
Факторы предложения	количество и качество основных факторов производства	количество занятых сотрудников	X_1
		стоимость основных средств	X_2
		расходы на НИОКР	X_3

[40] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 23

Факторы развития	Вид факторов, их параметры	Показатели развития	Обозначение
	объем производительного капитала	величина капитала	X_4
		величина оборотного капитала	X_5
		величина товарно-материальных запасов	X_6
Факторы спроса	ценовые	чистый доход от реализации продукции	X_7
Факторы распределения	привлечение ресурсов	величина собственного капитала	X_8
		величина заемного капитала;	X_9
		Величина кредиторской задолженности	X_{10}
	рациональное распределение ресурсов	величина собственного оборотного капитала;	X_{11}
		абсолютная ликвидность;	X_{12}
		текущая ликвидность	X_{13}
Институциональные факторы	эффективность внутреннего функционирования	эффективность использования ресурсного потенциала	X_{14}
		ресурсоотдача	X_{15}
		чистая прибыль	X_{16}
		EBIT	X_{17}
Внешние			
Факторы спроса	ценовые	Величина мирового ВВП	X_{18}
		Индекс Доу-Джонса	X_{19}

Для оценки качества связи между зависимыми переменными и факторами в корреляционно-регрессионной модели, использовался коэффициент детерминации на основе шкалы Чеддока (таблица 24).

В процессе построения многофакторной корреляционно-регрессионной модели использовался широкий спектр показателей годовой отчетности

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Bayer AG, позволивших сформировать матрицу исходных данных для расчета параметров модели (таблица 25).

Таблица 24 – Шкала Чеддока для оценки качества корреляционной связи на основе коэффициента детерминации [23]

Интервал значений коэффициента детерминации	Характеристика тесноты связи
1	связь функциональная
[0,9; 1)	связь очень сильная
[0,7; 0,9)	связь сильная
[0,5; 0,7)	связь значительная
[0,3; 0,5)	связь умеренная
[0,1; 0,3)	связь слабая
[0; 0,1)	связь отсутствует

Таблица 25 – Матрица исходных данных для построения кореляционно-регрессионной модели[41]

Фактор	Значение фактора				
	2015	2016	2017	2018	2019
Результирующий признак					
Y	95,8	82,0	86,0	56,5	71,5
Независимые переменные					
X_1	116600	99592	99820	107894	103824
X_2	12375	13114	7633	12943	12479
X_3	25045	23187	23633	22576	26078
X_4	73917	82238	75087	126732	126174
X_5	23821	30447	30073	31065	32439
X_6	8550	8408	6550	11132	10650
X_7	46085	34943	35015	39586	43545
X_8	24265	30333	36801	45977	47253
X_9	49652	51905	38286	80755	78921
X_{10}	5945	6410	5129	6038	6426
X_{11}	-24848	-20374	-8049	-49650	-46482
X_{12}	0,133	0,311	0,677	0,226	0,237
X_{13}	1,489	1,745	2,239	1,343	1,397
X_{14}	1,203	0,782	0,913	0,878	1,144
X15	0,736	0,501	0,550	0,369	0,407
X16	4110	4531	7336	1695	4091
X17	6241	5738	5903	3454	4189
X18	74829	76022	80716	85690	87552
X19	12741	10120	12942	17825	25779

[41] Составлено автором по: [52-55, 56, 57].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

Все независимые переменные были проверены на наличие корреляционной связи с результирующим показателем посредством расчета коэффициента детерминации. Результаты приведены на рисунке 26.

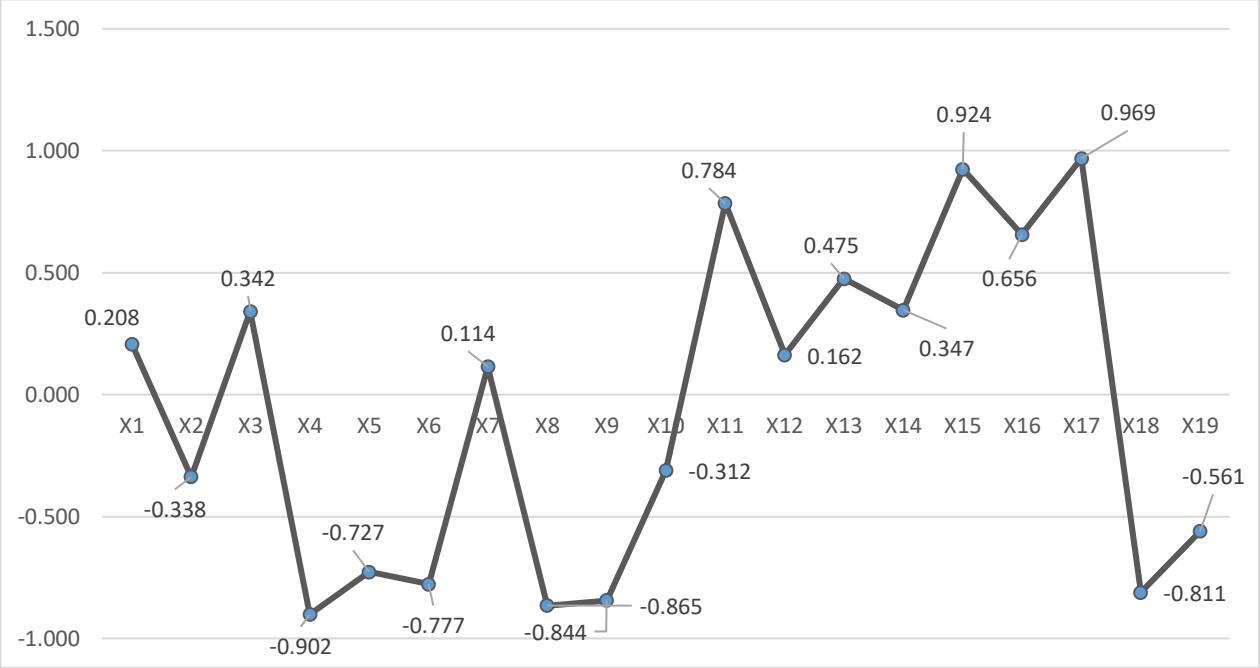

Рисунок 26 – Коэффициенты детерминации независимых переменных и результирующего показателя[42]

Интерпретация приведенных на рис. 3.2 показателей согласно шкале Чеддока приведена в таблице 26.

Таблица 26 – Интерпретация результатов корреляционного анализа согласно шкале Чеддока[43]

Независимая переменная	Показатель развития	Коэффициент детерминации	Интерпретация корреляционной связи с результирующим показателем
X1	количество занятых сотрудников	0,208	связь слабая; прямая
X2	стоимость основных средств	-0,338	связь умеренная; обратная
X3	расходы на НИОКР	0,342	связь умеренная; прямая
X4	величина капитала	-0,902	связь очень сильная; прямая
X5	величина оборотного капитала	-0,727	связь сильная; обратная
X6	величина товарно-материальных запасов	-0,777	связь сильная; обратная

[42] Составлено автором.
[43] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 26

Независимая переменная	Показатель развития	Коэффициент детерминации	Интерпретация корреляционной связи с результирующим показателем
X7	чистый доход от реализации продукции	0,114	связь слабая; прямая
X8	величина собственного капитала	-0,865	связь сильная; обратная
X9	величина заемного капитала;	-0,844	связь сильная; обратная
X10	величина кредиторской задолженности	-0,312	связь умеренная; обратная
X11	величина собственного оборотного капитала;	0,784	связь сильная; прямая
X12	абсолютная ликвидность;	0,162	связь слабая; прямая
X13	текущая ликвидность	0,475	связь умеренная; прямая
X14	эффективность использования ресурсного потенциала	0,347	связь умеренная; прямая
X15	ресурсоотдача	0,924	связь очень сильная; прямая
X16	чистая прибыль	0,656	связь значительная; прямая
X17	EBIT	0,969	связь очень сильная; прямая
X18	Величина мирового ВВП	-0,811	связь сильная; обратная
X19	Индекс Доу-Джонса	-0,561	связь значительная; непрямая

По результатам интерпретации результатов анализа корреляционной связи независимых переменных с результирующим показателем для многофакторной корреляционно-регрессионной модели были отобраны независимые переменные, имеющие значительную, сильную и очень сильную связь с результирующим показателем, а именно:

X_1 – величина капитала;

X_2 – величина оборотного капитала;

X_3 – величина товарно-материальных запасов;

X_4 – величина собственного капитала;

X_5 – величина заемного капитала;

X_6 – величина собственного оборотного капитала;

X_7 – ресурсоотдача;

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

X_8 – чистая прибыль;

X_9 – EBIT;

X_{10} – величина мирового ВВП;

X_{11} – индекс Доу-Джонса.

На основании отобранных независимых переменных была составлена матрица исходных данных для построения корреляционно-регрессионной модели (таблица 27).

Таблица 27 – Исходные данные для построения корреляционно-регрессионной модели[44]

Фактор	Значения				
	2015	2016	2017	2018	2019
X1	73917	82238	75087	126732	126174
X2	23821	30447	30073	31065	32439
X3	8550	8408	6550	11132	10650
X4	24265	30333	36801	45977	47253
X5	49652	51905	38286	80755	78921
X6	-24848	-20374	-8049	-49650	-46482
X7	0,736	0,501	0,550	0,369	0,407
X8	4110	4531	7336	1695	4091
X9	6241	5738	5903	3454	4189
X10	74829	76022	80716	85690	87552
X11	12741	10120	12942	17825	25779

Результаты расчета коэффициентом регрессии отдельных независимых переменных, проведенные с применением функции «Регрессия» MS Excel, приведены на рисунке 27.

Как видно на рисунке 27 из 11 независимых переменных только 4 имеют коэффициенты регрессии отличные от 0: X_1 – величина капитала; X_5 – величина заемного капитала; X_6 – величина собственного оборотного капитала; X_{11} – индекс Доу-Джонса.

С учетом этого был проведен повторный расчет параметров кореляционно-регрессионной модели с применением функции «Регрессия» MS Excel.

[44] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

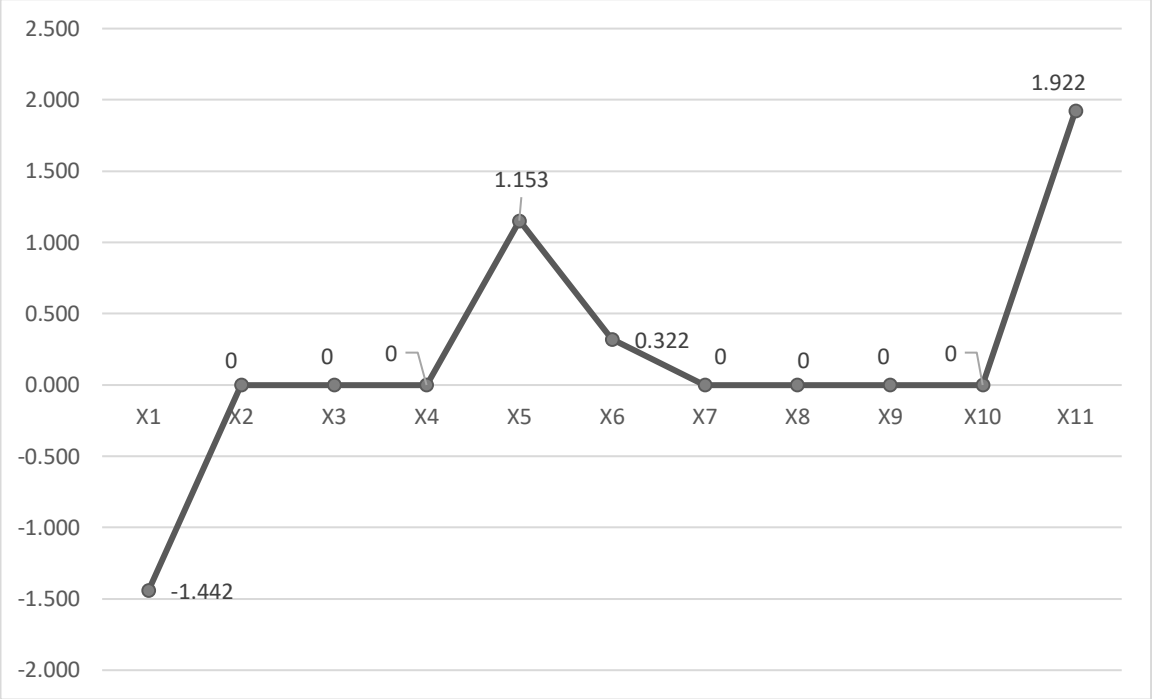

Рисунок 27 – Коэффициенты регрессии независимых переменных[45]

В результате расчетов была получена модель следующего вида:

$$y=127837,9-1,44x_1+1,153x_2+0,321x_3+1,922x_4, \quad (6)$$

где y – капитализация Bayer AG, млрд. EUR

X_1 – величина капитала;

X_2 – величина заемного капитала;

X_3 – величина собственного оборотного капитала;

X_4 – индекс Доу-Джонса.

В процессе построения и тестирования модель (6) проверялась на соответствие следующим условиям качества корреляционно-регрессионного связи:

- значительная теснота связи модели (значение коэффициента детерминации согласно шкале Чеддока составляла выше 50%);

- модель является адекватной с уровнем доверия в 3% (значимость статистики Фишера для модели должен составлять менее 3%);

- все независимые переменные модели являются значимыми при уровне доверия 3% (значимость независимых переменных должна быть ниже 3%).

[45] Составлено автором

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Однако на основании коэффициентов регрессии нельзя судить, какой из факторных признаков более всего влияет на результирующий, поскольку коэффициенты регрессии между собой несравнимы, поскольку выражены разными единицами. С целью выявления сравнительной силы влияния отдельных факторов и их резервов, статистика вычисляет частичные коэффициенты эластичности $Ɛ_i$ по формуле:

$$\varepsilon_i = b_i \frac{\overline{x_i}}{\overline{y_i}} \qquad (7)$$

где b_i – коэффициент регрессии при i-м факторе;

$\overline{x_i}$ – среднее значение i-го фактора;

$\overline{y_i}$ – среднее значение рассчитанного результативного признака.

Частичные коэффициенты эластичности показывают, на сколько процентов в среднем изменится результативный признак при изменении на 1% каждого фактора и фиксированном положении других факторов. Соответственно, коэффициенты эластичности по модели (7) составляют:

$$\varepsilon_1 = 1{,}78; \quad \varepsilon_2 = 1{,}10; \quad \varepsilon_3 = 0{,}55; \quad \varepsilon_4 = 0{,}29.$$

Анализ частных коэффициентов эластичности показывает, что наибольшее влияние на капитализацию Bayer AG имеет внутреннйи фактор развития – величина капитала корпорации, в частности с увеличением общей суммы капитала на 1% капитализация корпорации снижается на 1,78%. Наименьшее влияние на капитализацию Bayer AG. Имеет внешний фактор – индекс Доу-Джонса, изменение которого на 0,29%.

Таким образом, результаты построения корреляционно-регрессионной модели свидетельствуют о целесообразности концентрации внимания при разработке стратегии развития Bayer AG на внутренних факторах развития. При этом, исходя из того, что все три внутренних фактора, вошедших в модель (3.6) характеризуют финансовую сторону деятельности корпорации, особое внимание при разработке вышеуказанной стратегии необходимо уделить финансовой составляющей.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

3.2. ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

Развитие процессов глобализации в современном мире обусловило усиление методов конкурентной борьбы, вследствие чего возросли требования к формированию стратегий развития ТНК на мировом рынке. Гарантией гармоничного и целенаправленного развития Bayer AG является множество упорядоченных идей и разработок, которые полностью смогут определить ориентиры деятельности концерна и его потенциальные возможности развития. Основанием выбора стратегии развития могут быть []: потенциал развития предприятия и его конкурентоспособность; количество инвестиций в наличии; степень привлекательности рынка и поведение конкурентов на рынке; отношения с поставщиками, потребителями; качество продукции; финансовая устойчивость предприятия, рентабельность активов и экономические позиции в целом; мера адаптивности потенциала к инновационному развитию, способность предприятия к изменениям; жизненный цикл предприятия; соответствие имеющихся ресурсов установленным требованиям.

В формировании стратегии развития Bayer AG, как и любой другой компании, можно выделить два основных этапа: этап разработки (базовый) и этап апробации. Оба этапа по своей значимости не равноценны, однако большее внимание целесообразно сосредоточить именно на базовом этапе формирования стратегии развития предприятия, поскольку тщательно обоснованная стратегия развития может значительно упростить процедуру ее реализации, а также не потребует частого корректировки. Этапы формирования стратегии развития и их содержательное наполнение приведены на рисунке 28.

Отправной точкой разработки корпоративной стратегии развития Bayer AG (рисунок 28) является определение стратегической цели, на достижение которой будто ориентированы все нижестоящие стратегии.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

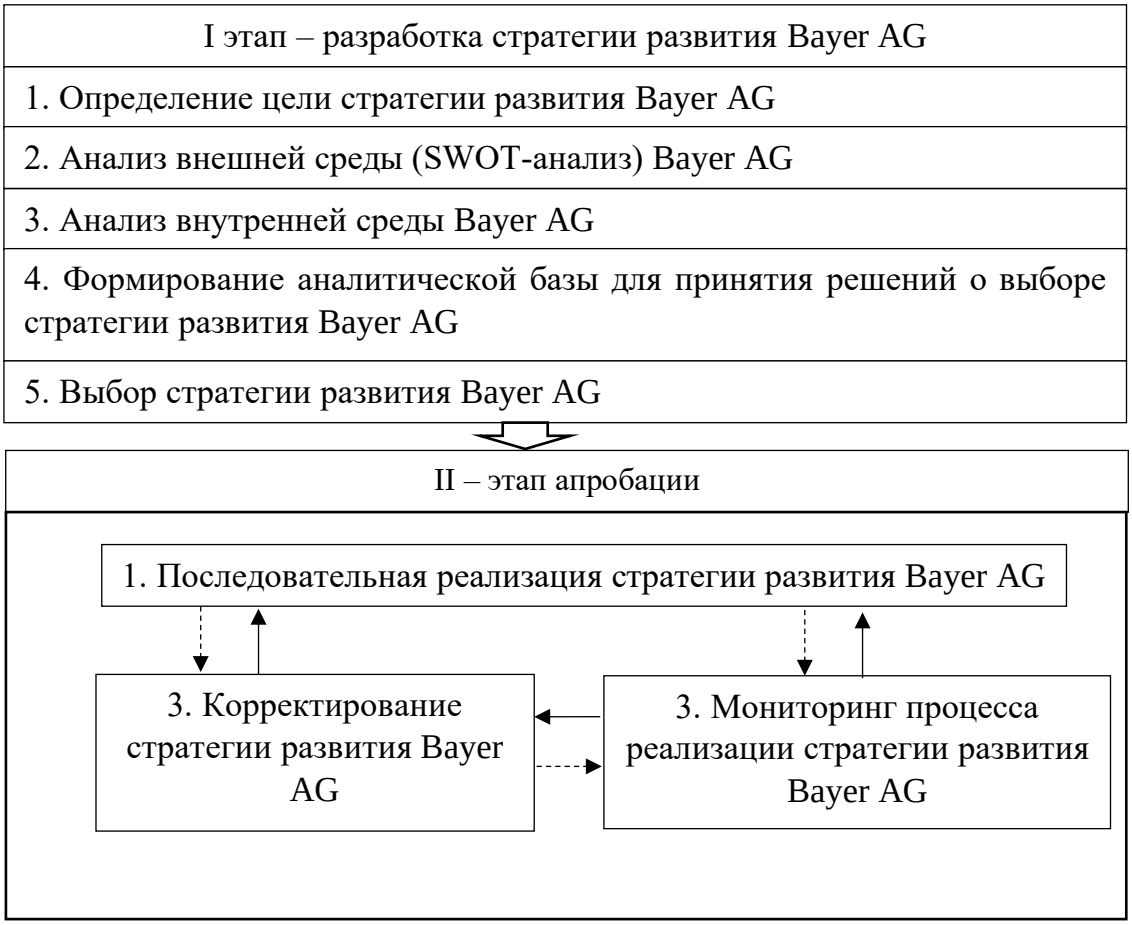

Рисунок 28 – Место разработки стратегии в процессе формирования развития Bayer AG[46]

С учетом того, что Bayer AG является мультибизнесовым концерном в иерархической структуре корпоративной стратегии развития Bayer AG целесообразно выделение пяти уровней стратегий (рисунок 29).

Результаты оценки эффективности стратегии развития Bayer AG в разрезе отдельных составляющих, равно как и сравнительного анализа стратегических позиций Bayer AG на отдельных мировых рынках, позволяют прийти к выводу об актуальности стратегии роста, нацеленной на расширение рыночной деятельности, увеличение активов компании, рост объемов инвестирования. В 2019 г. концерн потерял в сравнении с 2018 г. 26 позиций в рейтинге Fortune Global 500 и только стратегия роста может позволить концерну в условиях нарастающей конкуренции восстановить былые позиции на мировом рынке.

[46] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

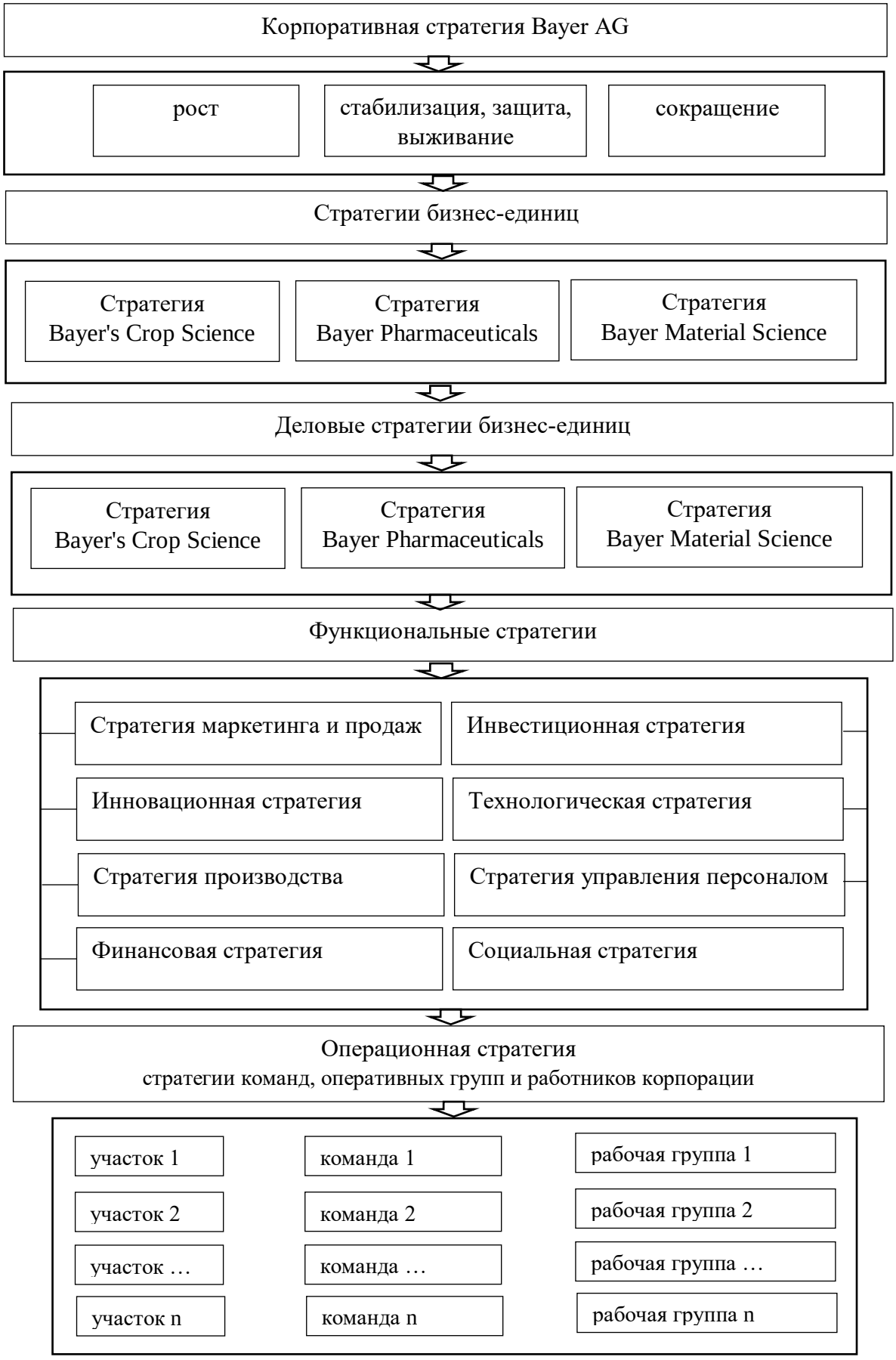

Рисунок 29 – Иерархическая структура корпоративной стратегии развития Bayer AG[47]

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Стратегия стабилизации (защиты, выживания) характеризуется значительно более низкой привлекательностью для концерна, но в условиях современного кризиса вполне допустимой, а стратегия сокращения – непривлекательной. Различают несколько вариантом реализации стратегии роста (таблица 28), которые целесообразно сопоставить с точки зрения наличия ресурсов для реализации стратеги и привлекательности ее реализации для Bayer AG.

Таблица 28 – Характеристика возможных вариантов реализации стратегии роста Bayer AG[48]

Название	Характеристика	Обеспеченность ресурсами	Привлекательность реализации
Стратегия суперроста (гиперроста)	Нацеленность на достижение высоких темпов развития в течение 10 лет, достижение доминирующего положения на рынке и годовых продаж в 1 млрд. долл.	Низкая	Высокая
Стратегия динамичного роста	Вхождение в группу лидирующих компаний по темпам развития и превышение средних темпов роста рынка и ускорения темпов развития	Средняя	Высокая
Стратегия скачкообразного роста (прыжка)	Резкое наращивание темпов развития в течение короткого промежутка времени	Низкая	Высокая
Стратегия умеренного роста	Ориентированность на адаптацию компании к средним темпам роста рынка	Высокая	Средняя
Стратегия медленного роста	Увеличение экономического потенциала компании, темпы ее развития ниже рыночных возможностей и средних темпов роста рынка	Высокая	Средняя
Стратегия замедление роста	Достижение роста экономических показателей прибыли, продаж, активов в абсолютном значении, но при этом темпы роста этих показателей по сравнению с прошлыми периодами снижаются.	Высокая	Низкая

47

[48] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Оценивание приемлемости отдельных вариантов реализации корпоративной стратегии роста базировалось на результатах анализа экономического потенциала Bayer AG в течение 2015-2019 гг., которые показали ухудшение финансового состояния по всем составляющим, снижение деловой активности и показателей прибыльности концерна. Такая динамика экономического потенциала обусловливает низкую вероятность реализации стратегии суперроста (гиперроста), скачкообразного роста (прыжка), требующих наличия значительного объема финансовых ресурсов; среднюю вероятность реализации стратегии динамичного роста по причине принадлежности Bayer AG к группе лидирующих ТНК (214 место в Fortune Global 500 по итогам 2019 г.), но низкой вероятности превышения средних темпов роста мирового рынка, переживающего на данный момент кризис в том числе и по причине пандемии коронавируса, разразившейся в 2020 году, которая уже спровоцировала глобальную рецессию, а теперь может стать причиной и финансового кризиса. При этом с позиций ресурсной обеспеченности приемлемыми для Bayer AG могут выступать стратегии умеренного роста, медленного роста и замедления роста, из которых с позиций результативности наибольшей привлекательностью характеризуется стратегия умеренного роста, предполагающая адаптацию компании к средним темпам роста рынка, а наименьшей – стратегия замедления роста, как правило, связанную как с исчерпанием возможностей самой компании, так и со снижением потенциала развития рынка, достижения им зрелости и насыщения. При этом предпосылки к исчерпанию возможностей самой компании у Bayer AG по результатам проведенного анализа не усматриваются. Более того, успешное завершение летом 2018 г. сделки по приобретению Monsanto стало отправной точкой для кардинального изменения сложившейся ситуации и значительного роста эффективности деятельности концерна, имевшего место уже в 2019 г. Этому же способствовала и инновационная ориентированность стратегии долгосрочного развития Bayer AG.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таким образом целью стратегии развития Bayer AG предлагается определить достижение умеренного роста, а критерием оценивания – увеличение рыночной капитализации Bayer AG.

Так как Bayer AG является мультибизнесовым концерном корпоративная цель должна быть уточнена в рамках стратегий бизнес-единиц – самостоятельных видов бизнеса, осуществляющих полный цикл: маркетинг, производство, сбыт, исследования и разработки. Такими бизнес-единицами в концерне являются: Bayer's Crop Science, Bayer Pharmaceuticals и Bayer Material Science. В связи с этим корпоративная стратегия концерна будет дифференцирована по причине наличия существенной разницы в стратегических позициях на отдельных товарных рынках.

Флагманом концерна является Bayer's Crop Science, занявший по итогам 2019 г. первое место в ТОП-10 мировых компаний по производству средств защиты растений. После такого стратегического «рывка» для данной бизнес-единицы целесообразно придерживаться стратегии стабилизации, свойственной крупным корпорациями, которые уже доминируют на рынке и направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка.

Bayer Pharmaceuticals, напротив, в течение 2017-2019 гг. постепенно сдавал позиции на фармацевтическом рынке, восстановление которых требует применения стратегии умеренного роста, которая может быть реализована в силу того, что данная бизнес-единица имеет значительный потенциал на мировом фармацевтическом рынке и узнаваема потребителями. В связи с этим представляется целесообразным сконцентрировать основные возможности концерна на стратегии развития Bayer Pharmaceuticals.

Определение и детальное формулирование стратегии развития Bayer AG зависит от его потенциала, определяющегося конкурентными преимуществами. Поэтому после идентификации цели при разработке стратегии необходимо провести анализ внешней среды Bayer Pharmaceuticals. Основные этапы обработки стратегий фармацевтического подразделения Bayer AG на основе SWOT-анализа приведены на рисунке 30.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву



Рисунок 30 – Схема анализа внешней среды фармацевтического предприятия на основе SWOT-анализа

Такой анализ даст возможность предприятию оценить собственную конкурентную позицию по показателям доли рынка, качества продукции, ширины и глубины ассортимента, ценовой политики, уровнем контроля за каналами распределения продукции и поставки сырья, а также сформирует потенциальный уровень конкуренции, на который будет ориентироваться предприятие.

Характерны сильные и слабые стороны Bayer Pharmaceuticals, угрозы и возможности приведены в приложении Е. При этом распознаванием указанных выше групп факторов считалось определение тех направлений деятельности Bayer Pharmaceuticals, которые усиливаются или ослабляются конкретными факторами.

По результатам проведенного SWOT-анализа установлено, что Bayer Pharmaceuticals имеет ряд сильных сторон и возможностей на фармацевтическом рынке. Так, наличие электронной почты, связи через Web-узлы, снижение стоимости компьютерной техники и развитие информационных технологий можно использовать для оснащения дискриминированных по теории портфолио постоянных покупателей (аптек) группы А модемами, что, в свою очередь, будет способствовать устранению угроз со стороны минимизации товарных запасов в аптеках и увеличению количества субъектов оптового рынка.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Анализ внутренней среды предприятия позволит определить наличие ресурсов для реализации мероприятий, направленных на достижение стратегической цели.

Формирование аналитической базы для принятия решения о выборе стратегии развития предусматривает количественное оценивание стратегии развития предприятия на основании расчета соответствующих финансово-экономических показателей. Окончательный выбор одной из стратегий развития Bayer Pharmaceuticals необходимо осуществлять на основании расчета интегрального показателя, характеризующего развитие предприятие.

Результаты SWOT-анализа Bayer Pharmaceuticals и анализа финансово-экономической стратегии транснациональной корпорации Bayer AG обосновывают целесообразность реализации стратегии интегрированного развития фармацевтической бизнес-единицы Bayer AG в лице Bayer Pharmaceuticals во взаимодействии с исследовательскими структурами.

3.3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

Превосходства интеграции фармацевтических структур обусловлены различными внутренними и внешними факторами. Под внешними факторами, определяющими преимущества интегрированного развития Bayer Pharmaceuticals во взаимодействии с исследовательскими структурами понимается достижение во взаимодействии таких качеств проведенных исследований и разработанной и произведенной фармацевтической продукцией, которые образуют для потребителей особую ценность. Это внешнее конкурентное преимущество приводит к росту рыночной ценности продукции, определяя возможности рынка или его сегмента (например, государственного фармацевтического рынка) адаптироваться к цене, даже превышающей цену конкурирующих производителей. Стратегия, которая логически целесообразна для предприятий, обладающих таким внешним конкурентным преимуществом –

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

это стратегия дифференциации. Основа такой стратегии – использование неудовлетворенности покупателей качеством и ценой уже имеющихся на рынке продуктов.

Внутренние конкурентные преимущества, перечисленные выше в форме ключевых факторов успеха, – это результат большей устойчивости интегрированных структур из-за их внутреннего состояния и оптимизации использования их потенциала. Наиболее оптимальной стратегией, основанной на внутренних преимуществах следует считать стратегию «доминирования по издержкам». В ее основу могут быть положены меры по усилению и совершенствованию организационного взаимодействия исследовательских и производственных бизнес – процессов, меры по снижению совокупных затрат всех бизнес – процессов интегрированной структуры, меры по совершенствованию информационного взаимодействия не только при проведении фундаментальных медицинских и фармацевтических исследований, но и при организации и контроле производственных процессов, общие меры по обеспечении финансовой устойчивости исследовательских и производственных интегрированных структур.

Таким образом, базовым, принципиальным подходом при формулировании стратегии развития Bayer Pharmaceuticals во взаимодействии с исследовательскими структурами должно стать использование потенциала и развитие всего комплекса конкурентных преимуществ как внешних, так и внутренних (рисунок 31).

В связи, с чем корректная оценка направлений развития конкурентных преимуществ, может быть расценена как начальная стадия формирования стратегии развития интегрированной структуры. Обратная связь на предложенной схеме позволяет дать оценку соответствия управления сформулированным целям структуры. При изменении внешних факторов функционирования интегрированной структуры, при наличии ошибок в определении и ранжировании стратегических целей и тактических задач и

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

механизмов их осуществления обратная связь обеспечивает изменение стратегии на основе изменений в механизмах управления структурой.



Рисунок 31 – Методика выбора и оптимизации направлений развития интегрированной исследовательско-производственной фармацевтической структуры[49]

В целях определения направлений развития конкурентного потенциала интегрированных исследовательско-производственных структур в фармацевтике необходимо соблюдать последовательность следующих этапов.

[49] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 29 – Методика морфологического анализа альтернатив развития интегрированной исследовательско-производственной фармакологической структуры [32]

Параметры	Значения параметров			
Уровень конкуренции	Высокая	Средняя		Низкая
Новизна подотрасли	Новая подотрасль фармацевтики		Зрелая подотрасль фармацевтики	
Сегмент рынка подотрасли	Все сегменты	Коммерческий рынок	Государственный рынок	Локальный сегмент
Вид производственной структуры	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Мелкие партии
Размер производственной структуры	Крупное предприятие	Среднее предприятие		Мелкое предприятие
Тип интеграции структур	Проектная	Вертикальная		Горизонтальная
Инвестиционные ресурсы	Существенные	Средние		Низкий уровень
Факторы успеха	Адаптация к требованиям рынка	Успешные инновации	Скорость выполнения НИОКР	Гибкость
Темпы развития интегрированной структуры	Высокие	Средние		Низкие
Уровень издержек выполнения НИОКР и производства	Низкие	Средние		Высокие
Качество исследований и продукции	Высокое	Среднее		Низкое
Виды продукции	Диверсифицированное производство	Недиверсифицированное производство		Специализированное производство
Тип исследований и разработки препаратов	Инновационный	Улучшающий		Адаптирующий
Сеть реализации	Собственная	Контролируемая		Отсутствует
Уровень рекламирования продукции	Массовый	Специализированный		Индивидуальный

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

На первом этапе исследуются характеристики интегрированной структуры, определяются направления исследований и производства, устанавливаются сегменты рынка, на удовлетворение потребностей которых направлено взаимодействие.

На втором этапе на основе полученных показателей с использованием морфологического анализа по приведенной выше методике (таблица 29) проводится определение варианта развития интегрированной фармацевтической структуры. На третьем этапе проверяется соответствие функционирования структуры и планов ее развития выбранному варианту.

Соблюдение последовательности этих этапов позволяет определить вариант развития фармацевтической структуры, оценить ее экономический потенциал и направления развития.

Комплексным показателем эффективности реализации потенциала развития ТНК, как уже было обозначено ранее, является уровень ее рыночной капитализации.

Таблица 30 – Выбор формы реализации стратегии развития Bayer AG [32]

Экспертная оценка инновационности, балл	Тенденция изменения инновационности	Производство инновационной продукции	Производство известных фармацевтических препаратов
0-5	увеличение	Укрепление и развитие вертикальной интеграции вниз	Расширение горизонтальной интеграции
	уменьшение	Деструктуризация образования, развитие новых связей или направлений деятельности	
6-10	увеличение	Усиление вертикальной интеграции вверх	Укрепление и развитие вертикальной интеграции вниз
	уменьшение	Конгломеративная диверсификация	Усиление вертикальной интеграции вверх
11-15	увеличение	Центрическая диверсификация	Центрическая диверсификация
	уменьшение	Центрическая диверсификация	Конгломеративная диверсификация

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы 30

Экспертная оценка инновационности, балл	Тенденция изменения инновационности	Производство инновационной продукции	Производство известных фармацевтических препаратов
16-20	увеличение	Интенсивный рост, ориентированный на рост рынка	Интенсивный рост, ориентированный на производтсво новых видов продукции
	уменьшение	Интенсивный рост, ориентированный на новую продукцию	
21-25	увеличение	Интенсивный рост, ориентированный на инновации во всех областях и бизнес-процессах	
	уменьшение	Интенсивный рост в соответствии с потребностью расширения рынка	Интенсивный рост, ориентированный на производство новых видов продукции

В матрице, предложенной в таблице 30, под укреплением и развитием вертикальной интеграции вниз подразумевается усиление сотрудничества в рамках научных и производственных бизнес-процессов, а также укрепление связей с поставщиками сырья и фармацевтических компонентов. Под усилением вертикальной интеграции вниз подразумевается усиление взаимодействия с предприятиями – покупателями производимых фармацевтических субстанций и компонентов, аптечными сетями и лечебно-профилактическими учреждениями, являющимися потребителями выпускаемой продукции. Расширение горизонтальной интеграции – это поиск возможностей объединения исследовательских и производственных структур с аналогичными предприятиями и организациями. Деструктуризация образования подразумевает отказ от интеграции исследовательских и производственных бизнес-процессов и формирование иных стратегий, направленных на поддержание функционирования предприятий. Конгломеративная диверсификация предполагает освоение путем интегрированного взаимодействия исследователей и производственников выпуска новых, инновационных видов препаратов и их форм. Центрическая диверсификация структур предполагает внедрение инноваций в освоенном сегменте фармацевтического рынка, то есть разработка

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

новых фармацевтических продуктов и фармацевтических технологий в области, на которую уже ориентирована производственная структура. Интенсивный рост в разных случаях может быть нацелен на развитие контролируемых сегментов рынка и завоевание новых, на развитие инновационных качеств выпускаемой продукции освоенного сегмента фармацевтического рынка, либо на разработку новых видов продукции в уже освоенном сегменте рынка, либо на усиление позиций в занятом сегменте фармацевтического рынка. Использование предложенного механизма обеспечивает возможность сформировать оптимальную стратегию развития интегрированной фармацевтической структуры на основе исследования особенностей ее потенциала развития и конкурентного поведения.

На данный момент практически отсутствует сфера экономической деятельности, которая бы отрицала значимость современных технологий в эффективном развитии своего бизнеса. Не исключением являются и сфера формирования спроса и стимулирования сбыта. Так, в течение 2010-2019 гг. значительно возросла доля рекламы, размещаемой посредством Интернета (рисунок 32).

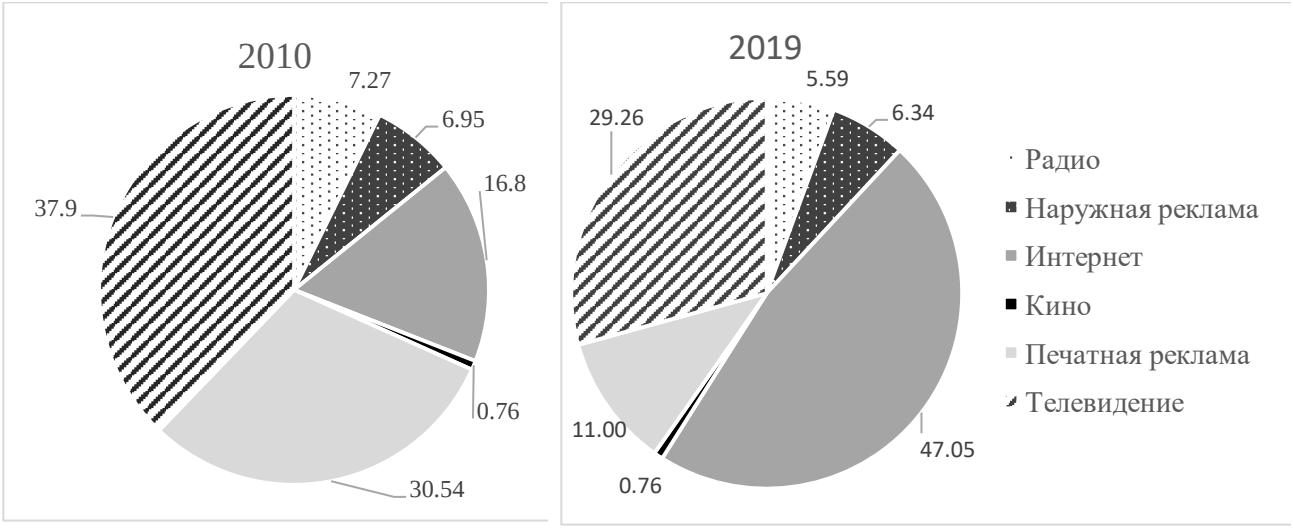

Рисунок 32 – Источники размещения информации о продукции[50]

Как следует из результатов исследовании, проведенного РА «ZenithOptimedia», в течение 2010-2019 гг. доля рекламы, распространяемой

[50] Составлено автором по: [73].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

через Интернет, возросла с 16,8% до 47,05%, т.е. практически в 3 раза и на данный момент является главным каналом распространения информации о выпускаемой продукции. При этом фармацевтические компании, пренебрегая социальными сетями и другими современными каналами коммуникации с врачами и пациентами, предпочитают передавать большую часть своей информации традиционными способами (рисунок 33).

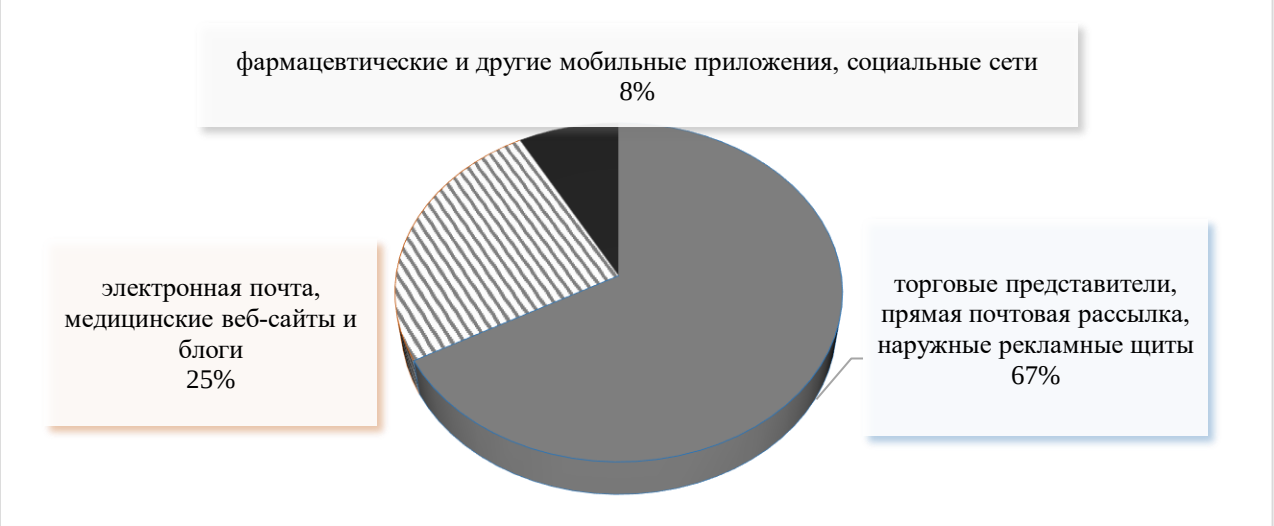

Рисунок 33 – Источники размещения информации о продукции фармацевтических предприятий[51]

Фармацевтической отраслью, как свидетельствуют результаты исследований, недооценивается значение мобильных технологий в развитии бизнеса. Следует также подчеркнуть, что существенное влияние на все отрасли бизнеса и во всех странах оказала пандемия Covid-19, которая изменила ситуацию на рынке. Неожиданная по своим масштабам и значению вспышка не только подтолкнула мировую экономику к серьезному сбою, но и способствовала дальнейшему активному росту дистанционных коммуникаций. В сложившихся на текущий момент условиях фармацевтика не только не должна оставаться в стороне от современных тенденций, но должна выработать свою стратегию для эффективного взаимодействия с врачами, пациентами и сбытовой сетью, реализуя таким образом стратегию вертикальной интеграции вниз. Если фармацевтическая компания заинтересована в продвижении своей продукции на

[51] Составлено автором по: [73].

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

рынке, ей необходимо направить свои усилия на мобильные приложения как на новый инструмент не только по продвижению товаров и услуг, но и по рационализации взаимодействия со своей сбытовой сетью. Ведь мобильные приложения могут использоваться фармацевтическими предприятиями не только в рекламных, но и в других целях (рисунок 34).

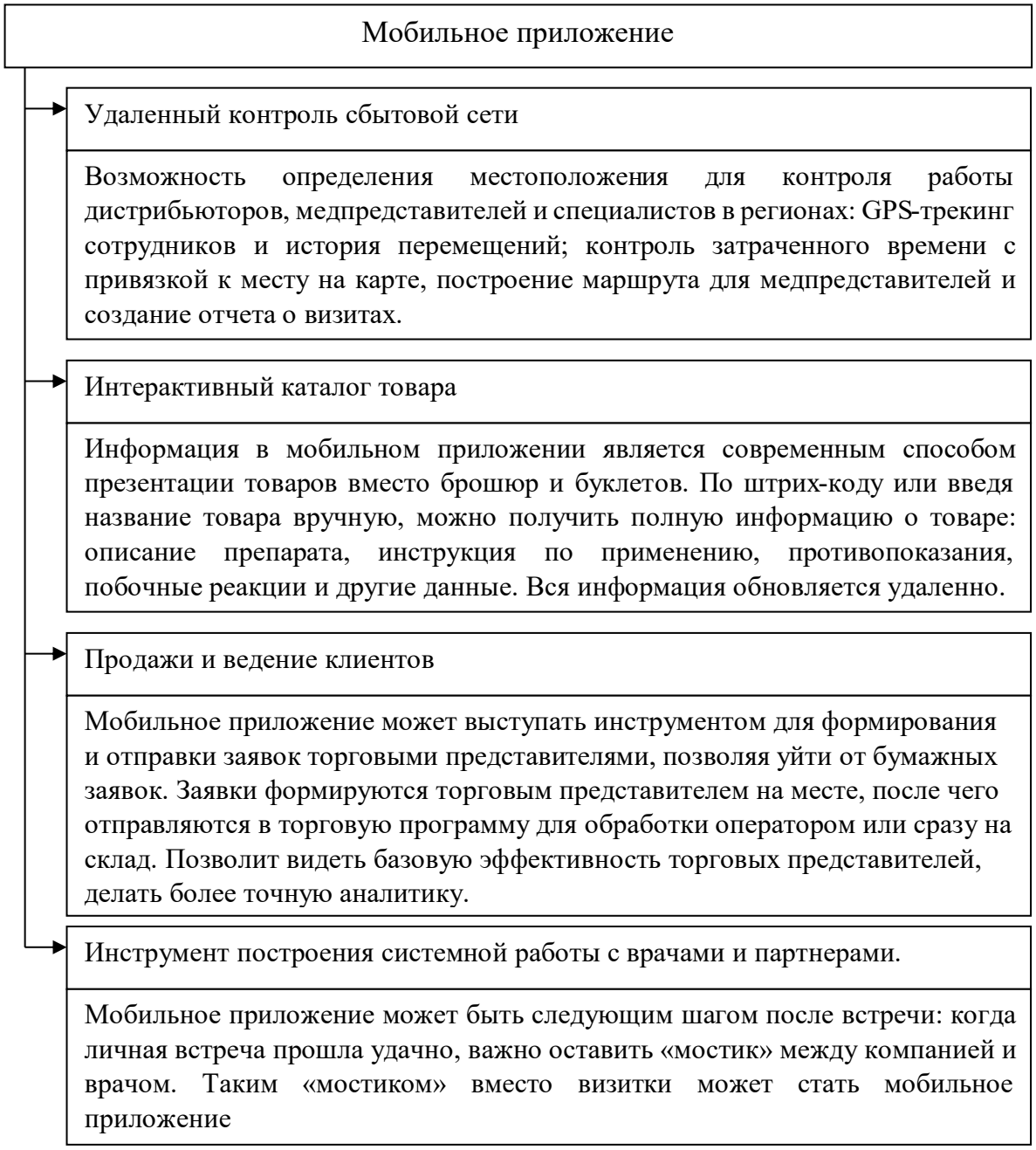

Рисунок 34 – Направления использования мобильных приложений современными фармацевтическими предприятиями[52]

[52] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Для Bayer AG, исходя из доминирующего влияния внутренних факторов согласно разработанной корреляционно регрессионной модели, рекомендуется разработка мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети, предполагающей возможность определения местоположения для контроля работы дистрибьюторов, медпредставителей и специалистов в регионах: GPS-трекинг сотрудников и история перемещений; контроль затраченного времени с привязкой к месту на карте, построение маршрута для медпредставителей и создание отчета о визитах.

В целом цикл разработки мобильного приложения займет 9 месяцев (таблица 31).

Таблица 31 – Этапы разработки мобильного приложения и их стоимость[53]

Этап	Продолжительность, месяц							
	1	2	3	4	5	6	8	9
Проектирование интерфейса приложения	x							
Программирование мобильного приложения на iOS		x	x	x	x			
Программирование мобильного приложения на Android		x	x	x	x			
Программирование серверной части проекта						x	x	
тестирование								x
техническая поддержка	x	x	x	x	x	x	x	x
продвижение	x	x	x	x	x	x	x	x

Стоимость и сроки разработки мобильного приложения напрямую зависят от сложности проекта. Одним из важнейших этапов в разработке такого приложения является определение платформы, на которой такое приложение будет работать: на данный момент доминируют две мобильные операционные системы: Android и iOS и проведение тестирования. Немаловажное значение имеет и система тестирования приложения. Для установки тестовых приложений на iPhone, как правило, используется TestFlight, который считается простым и надежным способом установить тестовое приложение на iPhone или iPad. В отличие от Android, тестовое приложение для iPhone строится для конкретного

[53] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

устройства в связи с ограничением, установленным политикой Apple. На следующем этапе проводится регистрация в магазинах мобильных приложений, релиз мобильного приложения, размещение приложения в магазине. Политика Apple прямо запрещает любые пути распространения приложений кроме как через AppStore.

Объем инвестиций, необходимых для реализации инвестиционного проекта, представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Потребность в инвестициях для разработки мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети Bayer Pharmaceuticals[54]

Этап	Стоимость, USD.
Проектирование интерфейса приложения	3000000
Программирование мобильного приложения на iOS	9000000
Программирование мобильного приложения на Android	9000000
Программирование серверной части проекта	7500000
тестирование	2000000
техническая поддержка	4000000
продвижение	2000000
Итого	36500000

Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта по созданию мобильного приложения предполагает сопоставление затрат и и прирост выручки в результате его внедрения от реализации услуг мобильного приложения. Продажа мобильного приложения на официальных сайтах продажи мобильного контента App Store и Google play не планируется. Мобильное приложение будет предоставляться бесплатно дистрибьюторам, медпредставителям и специалистам в регионах. Данные аналитических исследований свидетельствуют, что создание собственного приложения в среднем позволяет компании увеличить объемы продаж от 5% до 50% в зависимости от сферы деятельности компании и организации рекламной компании. Исходя из специфики деятельности бизнес-единицы Bayer Pharmaceuticals, а также того, что данное приложение не носит рекламный характер, прирост продаж от внедрения мобильного приложения по удаленному

[54] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

контролю сотрудников прогнозируется на уровне 1% от дохода данной бизнес-единицы в течение ближайших 5 лет. Прогноз прироста прибыли рассчитан, исходя из того, что средний процент чистой прибыли относительно чистого дохода в целом по Bayer AG согласно данным 2019 г. составлял 8,7%.

Расчет экономического эффекта создания мобильного приложения приведен в таблице 33.

Таблица 33 – Расчет экономического эффекта от внедрения мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети Bayer Pharmaceuticals[55]

Показатели	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Затраты на проектирование интерфейса приложения, тыс.USD	3000	-	-	-	-	-
Затраты на программирование мобильного приложения на iOS, тыс.USD	9000	-	-	-	-	-
Затраты на программирование мобильного приложения на Android, тыс.USD	9000	-	-	-	-	-
Затраты на программирование серверной части проекта, тыс.USD	7500	-	-	-	-	-
Затраты на тестирование, тыс.USD	2000	-	-	-	-	-
Затраты на техническую поддержку, тыс.USD	-	4000	4000	4000	4000	4000
Затраты на продвижение мобильного приложения, тыс.USD	-	2000	2000	2000	2000	2000
Всего затраты, тыс.USD	30500	6000	6000	6000	6000	6000
Доход до внедрения предложений, млн.USD	26590					
Прогноз прироста дохода, %	x	1	1	1	1	
Прирост чистого дохода Bayer Pharmaceuticals, тыс. USD	x	265900	268560	2712400	2739600	276700
Прирост чистой прибыли, тыс.USD	x	23130	23360	23600	23830	24070
Экономический результат, тыс.USD	-30500	-13370	3990	21590	39420	57490

[55] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Прирост чистой прибыли по годам реализации проекта определялся как разница между приростом чистого дохода и затратами на реализацию проекта в конкретном году. Экономический эффект определялся как кумулятивная разница между приростом годового дохода и затратами на реализацию проекта в конкретном году.

Как видно из результатов расчетов окупаемость разработки мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети Bayer Pharmaceuticals будет достигнута на третий год реализации проекта. Показатели денежного потока по реализации вышеуказанного проекта приведены на рисунке 35.

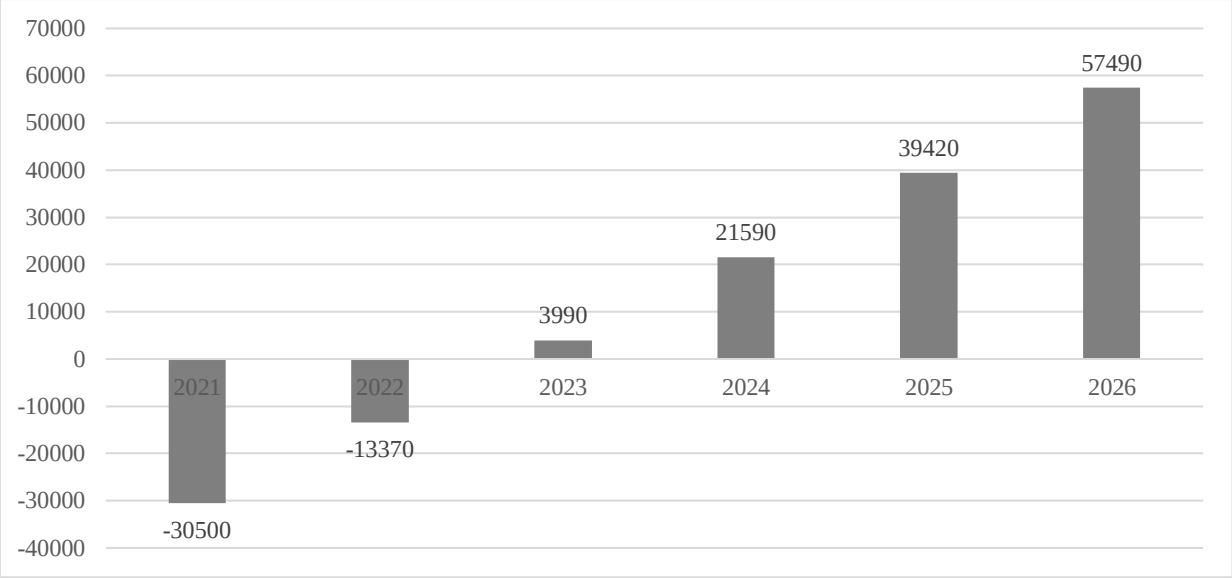

Рисунок 35 – Показатели денежного потока по реализации от внедрения мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети Bayer Pharmaceuticals[56]

Анализ эффективности инвестиционного проекта по разработке мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети Bayer Pharmaceuticals представлен в таблице 34.

Дисконтный множитель рассчитан, исходя из средней ставки по депозитам в США, которая по состоянию на 2021 г. составляет 0,85% годовых.

Чистый приведенный доход (NPV) представляет собой величину разностей результатов инвестиционных затрат за расчетный период, приведенных к одному моменту времени, т.е. с учетом дисконтирования денежного потока результатов) и инвестиционных вложений (затрат) и равен 74489,21 тыс.USD.

[56] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица 34 – Анализ эффективности инвестиционного проекта по разработке мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети Bayer Pharmaceuticals[57]

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Начальные инвестиционные затраты чистые денежные потоки, тыс. руб.	-30500	x	x	x	x	x
Денежный поток по проекту	x	-13370	3990	21590	39420	57490
Дисконтированный множитель	1,000	0,992	0,983	0,975	0,967	0,959
Современная стоимость, тыс. руб.	-30500	-13257,31	3923,30	21053,14	38123,79	55146,28
Чистый приведенный доход (NPV), тыс.руб	-30500	-43757,31	-39834,01	-18780,86	19342,93	74489,21

Таким образом, согласно проведенным расчетам предложения по разработке мобильного приложения по удаленному контролю сбытовой сети Bayer Pharmaceuticals являются эффективными.

[57] Составлено автором.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования позволили прийти к следующим выводам.

Транснациональная корпорация представляет собой экономически единую систему субъектов хозяйствования, которые осуществляют свою деятельность во многих странах, руководствуются и контролируются (как правило) из одного центра на основе единой глобальной стратегии с согласованной политикой по распределению ресурсов и технологий, активно используя тенденции международного разделения труда, оказывая влияние на экономическую политику стран, в которых разворачивают свою деятельность преимущественно в виде прямых иностранных инвестиций, усиливая тем самым процессы интернационализации и глобализации в мире.

В существующих теориях относительно возникновения и развития ТНК акцентируется внимание на отдельных ракурсах процесса функционирования этих субъектов. Постоянные изменения условий мировой экономики и изменчивости процесса глобализации в целом делают невозможным формирование единого и стабильного теоретического подхода к толкованию этих явлений. Несмотря на это, представляется обоснованным применять «открытую» теоретическую концепцию, которая, при учете основных законов рыночной системы хозяйствования, может всесторонне объяснять глобализационные процессы в мировой экономике. Исходными элементами данной концепции является эволюция производства и института предпринимательства, эффективность деятельности, а также синхронизация спроса и предложения в производственной и потребительской системах экономики.

В глобальных отраслях компания должна вести конкуренцию на основе координации в масштабах мирового рынка, в противном случае она останется в стратегически невыгодном положении. Применяя политику экспансии ТНК выбирают те стратегии, которые наилучшим образом сочетаются с их

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

экономическим потенциалом.

Bayer AG представляет собой транснациональный концерн, на конец 2019 г. включавший в свой состав 420 компаний, расположенных в 90 странах мира. Продуктовый портфель концерна представлен в четырех ведущих направлениях: Pharmaceuticals, Consumer Health, Crop Science и Animal Health. При этом два из них (Pharmaceuticals и Animal Health) по итогам 2019 г. обеспечили концерну 80,0% совокупного дохода и 95,3% прибыли (EBIT). Несмотря на снижение чистой прибыли на 37,3% в течение 2015-2018 гг. концерн продолжал наращивать свои активы (на 71,2%), привлекая для этого как собственные, так и заемные источники финансирования практически в равной мере, что сопровождалось падением капитализации Bayer AG с 95,8 млн. EUR в 2015 гг. до 56,6 млн. EUR в 2015 гг. Результатом процессов, имеющих место в течение этого периода стало перемещение концерна с 178 места на 240 место в рейтинге Fortune Global 500.

Анализ эффективности стратегии развития Bayer AG показал существенное снижение эффективности использования ресурсного потенциала в течение 2015-2019 гг., составившее 5,9%, равно как и ресурсоотдачи, составившее 32,9%. При этом оценка финансового состояния дала противоречивые результаты. Так на фоне нарастания дефицита собственного оборотного капитала, достигшего к 2019 г. значения в 46482 млн. EUR, и недостаточного уровня текущей ликвидности, абсолютная ликвидность концерна существенно превышает нормативные значения. При этом, если в течение 2015 г. Bayer AG мог покрыть текущие обязательства за счет среднемесячной выручки в течение четырех месяцев, то к 2019 г. для этих целей понадобилось бы уже шесть месяцев. Кроме того, значительное снижение деловой активности повлекло за собой потребность в привлечении дополнительных источников финансирования в связи с увеличением длительности оборота средств, вложенных в хозяйственную деятельность. Отразились данные негативные явления и на показателях рентабельности,

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

уровень падения которых колебался от 27,2% (рентабельность оборотного капитала) до 46,6% (рентабельность собственного капитала).

Наиболее сильные стратегические позиции Bayer AG имеет на агрохимическом рынке, вышедший в 2019 г. на первое место в рейтинге Agrow, обогнав своего давнего конкурента Syngenta. Максимальное присутствие Bayer's Crop Science представлено на двух географических сегмента агрохимического рынка: Европа/ Ближний Восток / Африка и Северная Америка, суммарная доля которых в 2018 г. составляла 73,7% общего объема продаж. При этом Bayer CropScience AG делает акцент на развитие посредством усиления присутствия на Североамериканском рынке. В товарном плане имело место наращивание продаж гербицидов, инсектицидов и семян при сокращении реализации фунгицидов. На мировом фармацевтическом рынке по итогам 2019 г. Bayer AG занял десятое место, при этом существенных изменений позиций Bayer AG на данном рынке в течение 2016-2019 гг. не было. Почти половина всех доходов, полученных Bayer от реализации рецептурных препаратов, была обеспечена продажей только трех основных препаратов: Xarelto, Eylea, Mirena. Сильными позициями обладал концерн и на рынке ветеринарных препаратов, заняв в 2019 г. 7-е место. Однако в 2019 г. руководством Bayer AG было принято решение о выходе с данного рынка и продаже своего ветеринарного направления американской компании Elanco Animal Health. Таким образом, результаты анализа свидетельствую о том, что ключевыми рынками Bayer AG были и продолжают оставаться агрохимический рынок и рынок фармацевтических препаратов.

Результаты разработки корреляционно-регрессионной модели оценки влияния отдельных факторов на эффективность текущей стратегии развития транснациональной корпорации Bayer AG показали наличие значительного влияния внутренних факторов и незначительное влияние внешних факторов на результирующий показатель, в качестве которого был принят уровень рыночной капитализация Bayer AG. Так, наибольшее влияние на капитализацию Bayer AG имеет внутренний фактор развития – величина капитала корпорации, в частности

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

с увеличением общей суммы капитала на 1% капитализация корпорации снижается на 1,78%. Наименьшее влияние на капитализацию Bayer AG имеет внешний фактор – индекс Доу-Джонса, изменение 1% сопровождается изменением капитализации корпорации на 0,29%. Таким образом, результаты построения корреляционно-регрессионной модели свидетельствуют о целесообразности концентрации внимания при разработке стратегии развития Bayer AG на внутренних факторах развития.

Принимая во внимание мультибизнесовую структуру концерна достижение корпоративной цели, состоящей в умеренном росте, требует применения дифференцированного подхода к разработке стратегии его развития. Так, для Bayer's Crop Science, занявший по итогам 2019 г. первое место в ТОП-10 мировых компаний по производству средств защиты растений, целесообразна реализации стратегии стабилизации, направленной на закреплении текущих позиций на рынке. Для Bayer Pharmaceuticals целесообразна стратегия, направленная на восстановление позиции на фармацевтическом рынке, значительно ослабших в течение 2017-2019 гг. Результаты SWOT-анализа Bayer Pharmaceuticals и анализа финансово-экономической стратегии транснациональной корпорации Bayer AG позволили прийти к выводу о целесообразности реализации стратегии интегрированного развития фармацевтической бизнес-единицы Bayer AG в лице Bayer Pharmaceuticals во взаимодействии с исследовательскими структурами.

Принимая во внимание недостаточный уровень применения современных информационных технологий фармацевтическими компаниями, бизнес-единице Bayer Pharmaceuticals во взаимодействии с исследовательскими структурами рекомендована разработка мобильного приложения по удаленному контролю собственной сбытовой сети, реализуя таким образом стратегию вертикальной интеграции вниз, направленную на усиление взаимодействия с дистрибьюторами, медпредставителями и специалистами в регионах. Согласно проведенным расчетам, чистый приведенный доход от реализации такого проекта составит 74489,21 тыс.USD.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Варнакова Г.Ф. Диагностика финансового состояния предприятия как основной фактор финансовой безопасности // РППЭ. 2019. № 1 (99).

2. Величко И.С. Этапы развития транснациональных корпораций и критерии отнесения компаний к ТНК // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 2-6.

3. Веснин, В.Р., Велби Т.К. Стратегическое управление: Учебник. М.: Изд-во Проспект, 2014.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2018.

5. Волкова Н.А. Модель оценки уровня эффективности корпоративного управления // Статистика и экономика. 2018. № 2.

6. Гапоненко, А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. / М.: Омега-Л, 2014.

7. Герст П., Грехем Томпсон К. Сумніви в глобалізації. Пер. з англ. / Киев: К.І.С., 2002.

8. Гильманов А.Р. Совершенствование оценки эффективности корпоративного управления в компании // МНИЖ. 2013. № 8-3 (15).

9. Голубев А.А. Иерархическая структура корпоративной стратегии // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2003. № 7.

10. Демин С.С., С.Е. Джамай, Л.В. Михайлова Анализ методов комплексной диагностики финансового состояния предприятия / // Вестник ГУУ. 2016. № 2.

11. Демко И.И. Сравнение отечественного и зарубежного опыта анализа финансового состояния компаний // Экономика и банки. 2013. № 2.

12. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом: Монография. М.: Международный университет бизнеса и управления, 2018.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

13. Елкин С.Е. К вопросу оценки экономической эффективности корпоративного управления // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2009. № 1.

14. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. 2-е изд., переработанное и дополненное. Москва: Магистр, Инфра-М, 2015.

15. Кашина Е.В., Л.В. Голованова Эффективность корпоративного управления фактор, влияющий на стоимость компании // Вестник КрасГАУ. 2014. № 7.

16. Кондратьев Н.И. Эффективность транснациональных корпораций: эволюция взглядов отечественных и зарубежных исследователей // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 5 (334). Экономика. Вып. 43.

17. Косевич А.В., Кожина В.О. Особенности современного этапа транснационализации мировой экономики // Вестник МИЭП. 2016. № 1 (22).

18. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / под ред. О.Н. Сосковца. Минск: Армига и др., 2011.

19. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. № 42(173). 2016.

20. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. Москва: Инфра-М, 2017.

21. Миронов А.А. Концепция развития ТНК. М.: Мысль, 2011. 185 с.

22. Парахина, В.Н Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: КНОРУС, 2015.

23. Петрова Н.А. Методическое обеспечение оценки эффективности корпоративного управления // УЭкС. 2012. № 4 (40).

24. Попов В.М. Транснациональные и многонациональные компании качественно новые предприятия постиндустриального развития / Менеджмент и

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

маркетинг бизнеса в международных компаниях. М.: Финансы и статистика, 2002.

25. Попова Ю.А. Финансово-экономический анализ как инструмент предотвращения кризиса на предприятии // Стратегии бизнеса. 2018. № 4 (48).

26. Раковская-Самойлова А.Х. ТНК в мировом интеграционном процессе: основные противоречия и перспективы развития // Вестник экономики транспорта и промышленности. 2011. № 36.

27. Ромашкин Т.В. Становление и развитие ТНК в условиях глобализации. Саратов: ООО Издательский центр «Наука», 2016.

28. Руденко-Сударева Л.В. Методика экономической оценки глобальных процессов. К.: КП «Редакция», 2010.

29. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент: Учебник. Ростов н/Д.: Феникс, 2012.

30. Тагавердиева Д.С. Методы оценки эффективности корпоративного управления // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. №2 (22).

31. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018.

32. Трифонов С.В., Ритман Н.А. Разработка механизма формирования стратегий развития интеграции исследовательских и производственных фармацевтических предприятий // ПСЭ. 2015. №2 (54).

33. Хасси Д. Стратегия и планирование / пер. с англ.; под ред. Л.А. Трофимовой. СПб.: Питер, 2011.

34. Шальнева В.В. Жаворонок Т.Г. Методика диагностики финансового состояния предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2015. № 4 (33).

35. Шершнева З.Е. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2014.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

36. Шинкарева Л.И., Садочков М.Е. Финансовое состояние предприятия и методы его оценки // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2015. № 4-1. С. 291-296.

37. Щетинин В.Д. Опыт транснациональных корпораций и пути к мировому рынку. М.: Школа международного бизнеса при МГИМО, 1988.

38. Якубчик О.С. Стратегии кросс-граничных различий ТНК // Экономический форум. 2014. № 3.

39. Aharony Y. On the definition of a multinational corporations // The multinational enterprises in transition. Princeton, 1972.

40. Baade H.W. The legal effects of codes of conduct for multinational enterprises // German yearbook of international law. Berlin, 1980. V. 22, № 3.

41. Bartlett C., Ghoshal, S. Managing across borders: the transnational solution. Harvard Business School Press, 1989.

42. Berhman J.N., Grosse R.E. International business and governments: issues and institutions. University of South Carolina, 1990.

43. Dunning J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions // Journal of International Business Studies. 1988. 19(1)

44. Dunning J. The Theory of Transnational Corporation. London, 2003.

45. Dunning J.H. The multinational enterprises. L., 1971.

46. Ghemawat P. Redefining Global Strategy.Crossing borders in a world where differenced still matter. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

47. Perlmutter H.V. The tedious evolution of the multinational corporation / H.V. Perlmutter // Multinational enterprises in transition. L., 1985.

48. Ramamurti R., Cuervo-Cazurra A. Understanding Multinationals from Emerging Markets // Cambridge Free Press. 2014.

49. Rugman A. The Regional Multinationals: MNEs and “Global” Strategic Management. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

50. Schmitthoff C.M. The multinational enterprises in the United Kingdom // Nationalism and the multinational enterprises. Legal, economic and managerial aspects. Leaden, 1973.

51. Vernon R. Les enterprises multinationales: la souverainete nationale en peril. Paris. 1973.

52. Годовой отчет Bayer Group за 2016 год [Электронный ресурс]. URL: https://annualreport2016.bayer.com/ (дата обращения: 12.11.2020)

53. Годовой отчет Bayer Group за 2018 год [Электронный ресурс]. URL: https://annualreport2018.bayer.com/ (дата обращения: 12.11.2020)

54. Годовой отчет Bayer Group за 2017 год [Электронный ресурс]. URL: https://annualreport2017.bayer.com/ (дата обращения: 12.11.2020)

55. Годовой отчет Bayer Group за 2019 год [Электронный ресурс]. URL: http://release.ace.bayer.com/sites/default/files/bayer-ag-annual-report-2019_9.pdf (дата обращения: 12.11.2020)

56. Индекс Доу-Джонса [Электронный ресурс]. – URL: https://ru.tradingview.com/symbols/DJ-DJI/ дата обращения: 21.03.2021)

57. Мировой ВВП [Электронный ресурс]. – URL: https://knoema.ru дата обращения: 21.03.2021)

58. Организация экономического сотрудничества и развития [Электронный ресурс]: Офиц. сайт, г. Париж. URL: https://www.oecd.org/general (дата обращения: 21.03.2021)

59. Рынок слияний и поглощений в России [Электронный ресурс]. URL: https://assets.kpmg (дата обращения: 21.03.2021)

60. Транснациональные корпорации [Электронный ресурс] / Белошапка В.А., Кирев Л.Д., Лукьяненко Д.Г., Макогон Ю.В. URL: http://ef.donnu-support.ru/emk/Data/TNK/Up/Tr_K_1.pdf (дата обращения: 02. 03.2020)

61. Финансовая отчетность Bayer Group за 2015-2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: https://ru.investing.com/equities/bayer-ag-balance-sheet (дата обращения: 04. 12.2020)

62. ЮНКТАД [Электронный ресурс]: Офиц. сайт, г. Женева. URL: https://tfig.unece.org (дата обращения: 21.03.2021)

63. 2017 Top 20 Global Agchem Companies (2012-2017 Sales Performance) Электронный ресурс] / AgroPages. URL: http://news.agropages.com/News/NewsDetail---28032.htm (дата обращения: 04. 12.2020)

64. EvaluatePharma [Электронный ресурс]: Офиц. сайт. Лондон. Режим доступа: http://www.evaluategroup.com (дата обращения: 07.02.2018).

65. Fiercepharma [Электронный ресурс]. URL: https://www.fiercepharma.com/special-report/top-15-pharma-companies-by-2018-revenue (дата обращения: 04. 12.2020)

66. Fortune Global 500 Офиц. сайт. URL: https://fortune.com/global500/2019/ (дата обращения: 04. 12.2020)

67. Histoire ?conomique La naissance des «multinationales» // Материалы сайта ATRUM/ [Электронный ресурс]. URL: http://www.yrub.com/histoire/histecoent12.htm (дата обращения: 04. 07.2020)

68. Sales of top agrochemical firms in FY2019 [Электронный ресурс]. URL: http://news.agropages.com (дата обращения: 04. 12.2020)

69. Top 20 – 2017 Agrow [Электронный ресурс]. URL: https://agrow.agribusinessintelligence.informa.com/(дата обращения: 04. 12.2020)

70. Top 20 – 2018 Agrow [Электронный ресурс]. URL: https://agrow.agribusinessintelligence.informa.com/(дата обращения: 04. 12.2020)

71. Top 20 – 2019 Agrow [Электронный ресурс]. URL: https://agrow.agribusinessintelligence.informa.com/(дата обращения: 04. 12.2020)

72. Top 20 Animal Health Companies Based on 2019 Revenue [Электронный ресурс] / PharmaShots. URL: https://pharmashots.com/ (дата обращения: 04.12.2020)

73. ZenithOptimedia [Электронный ресурс] URL: https://www.zenithmedia.com (дата обращения: 04. 12.2020)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Этапизация развития ТНК

Таблица А.1 – Основные этапы развития ТНК

Поколение ТНК и период	Формы организации ТНК	Сферы деятельности
Первое: конец XIX в. – 1920 г.	картели, синдикаты	Разработка и добыча сырья в Азии, Африке и Латинской Америке, его переработка на своей территории
Второе: 1920-1939 гг.	тресты	Производство военно-технической продукции
Третье: 1945-1960 гг.	концерны, конгломераты	Атомная энергетика, электроника, освоение космоса
Четвертое: 1960-1970 гг.	концентрация производства и капитала в форме слияний и поглощений	Производство бытовых товаров, жилищное строительство, производство легковых автомобилей
Пятое: 1970-1985 гг.	экономические объединения и союзы, включающие несколько стран	Компьютерная техника.
Шестое: 1985-2000 гг.	экономические объединения и союзы, включающие несколько стран	Нефте- и газодобывающая, перерабатывающая и металлургическая отрасль
Седьмое: 2000-2015 гг.	долгосрочные стратегические союзы между корпорациями разных отраслей и стран	Банковский сектор.
Восьмое: 2015 – наст.время	Глобальные корпорации	Финансовый сектор

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Альтернативные модели глобализации

Таблица Б.1 – Альтернативные модели глобализации

Теории	Основные идеи, Методы
Теория «противостояния цивилизаций»	Движение мирового сообщества по пути стандартизации. Прямая военная интервенция со стороны Запада против «неправильных цивилизаций»
Неоклассический либерализм	Отрицание социально – экономических различий в функционировании и развитии национальных экономик. Ретрансляция законов функционирования одних конкретно- исторических экономических систем на другие
Теории глобального капитализма с позиции системности	Против научно-технической компоненты углубления процессов глобализации. Упорядочение международной торговли, установление равноправного экономического партнерства, проведение международной валютной реформы
Дерижистские (управленческие) теории	Интернационализация производительных сил лежит в основе глобализации. Государственное регулирование производства и оборота товаров на международном уровне
Теория микросистемного анализа	Национальное развитие – это циклический процесс в системе. Социально-экономическая и демографическая поляризация капиталистического общества
Концепция мир-экономика	Концептуализация общественных изменений на основе понятия мировой системы как системы экономических и политических отношений между национальными государствами
Модель глобальной социальности.	Глобализация – это не только структурные изменения, но изменения в умонастроениях и межиндивидуальных взаимодействиях. Глобальное сознание индивидов столь же важно для превращения мира в «единое социокультурное место»
Модель детерриториальности социального	Глобализация - это детерриториализация — утрата привязки социальных процессов к физическому пространству
Неолиберальная модель (Технократически однополярная) (Яковец)	Глобальное распространении системы ценностей западного мира, ликвидация социокультурной самобытности иных цивилизаций
Гуманистически-ноосферная (Модель многополярного мироустройства) (Яковец)	Ориентирована на сохранение и обогащение разнообразия цивилизаций и культур; долгосрочный процесс перехода от разлагающегося чувственного социокультурного строя к интегральному строю, сдвига центра творческой активности на Восток

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Таблица В.1 – Эволюция теоретических подходов к становлению ТНК и их практическая имплементация[58]

Период	Эмпирическая база	Теория / Автор	Сущность теории	Возможное практическое применение
Конец 1950 – середина 1970	ТНК США и Великобритании	Концепция сочетания преимуществ фирм-инвесторов и стран-реципиентов (Дж. Даннинг)	Инвестор-монополист вкладывает капитал в иностранные предприятия для сдерживания конкуренции и защиты своей конкурентоспособности	Объясняет мотивы и условия для активизации процессов привлечения иностранных капиталов
		Теория монополистических преимуществ (рыночных имперфекций) (С. Хаймер, Ч. Киндленбергер, Е.Чемберлин)	ТНК используют несовершенство рынка, имея преимущества относительно факторов производства и экономии на масштабах, а также особый вид конкуренции, выделяя свой товар в особую группу путем относительно невысоких расходов на рекламу, маркетинг	Объясняет географию экспорта ПИИ. Объясняет конкурентоспособность ТНК и их стратегии интернационализации. Использовалась для изучения факторов, которые способствуют развитию ТНК в стране базирования и иностранных рынках
		Теория ЖЦП (Р. Вернон)	Любой товар проходит жизненный цикл, который состоит из стадий. Объясняет причины переноса производства за пределы страны базирования	Изучение и мониторинг на глобальном уровне жизненного цикла отдельных товарных групп, отраслей и технологий. Позволяет спрогнозировать приоритеты ПИИ и стратегические отрасли капиталовложений
		Технологическая концепция (Дж. Гэлбрейт)	Развитие ТНК за счет максимизации объемов продаж в принимающей стране	Демонстрирует ориентацию деятельности современных зрелых ТНК высокими темпами роста производства, отвечает интересам общества

[58] Составлено автором по:

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы В.1

Период	Эмпирическая база	Теория / Автор	Сущность теории	Возможное практическое применение
		Теория роста фирмы (Э. Пенроуз)	Определяет фирму как совокупность ресурсов, которые координируются менеджером с целью формирования прибыли путем непосредственной продажи товаров и услуг на рынке	Содержит объяснение внутреннего роста, которое дополняет существующие теории, в т.ч. концепцию Хаймера и поясняет процесс генерирования внутренних конкурентных преимуществ, специфических для фирмы. Объясняет направления экспансии ТНК.
Начало 1970 - середина 1980	ТНК Японии и Европейских стран	Теория догоняющего цикла (К. Акамацу, К. Коджима, Т. Озава)	К. Коджима и Т. Озава модифицировали модель и дополнили к парадигме «летящих гусей». К. Акамацу – фактор ПИИ и ТНК. Объясняет развитие развивающихся экономик и детализирует временное течение процессов преследования лидеров	Демонстрирует влияние финансовой и технологической помощи иностранных ТНК на ускорение экономического прогресса в развивающихся странах
		Уппсальская модель интернационализации фирмы Дж. Йохансон, Волне	В меру приобретения опыта фирма имеет тенденцию к интенсификации своей приверженности к иностранным рынкам	Использование понятия «психологическая дистанция» дает возможность осмыслить и, при необходимости, измерить культурную дистанцию между странами и рынками
		Теория олигополистической защиты (Никербокер)	Развитие ТНК как погоня за лидерством (среди ТНК)	Помогает смоделировать перемещение активов ТНК за границу с целью сдерживания их возможной экспансии в стране базирования

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы В.1

Период	Эмпирическая база	Теория / Автор	Сущность теории	Возможное практическое применение
Конец 1970 – начало 1990	Анализ ТНК развитых стран	Концепция защитного инвестирования (Е. Грэхем)	Ускоренная интернационализация, как защита от иностранных конкурентов на домашних рынках. Объясняет транснациональную экспансию европейских ТНК на американский рынок	Используется для анализа мотиваций финансово мощных компаний одинакового уровня экономического развития. Может быть использована для отбора корпораций, которые уже проникли на данный рынок
		Теория интернационализации (П. Баккли, М. Кассон, Дж. Йохансон)	Основным конкурентным преимуществом ТНК является интернальная структура, по которой собственные ноу-хау не достижимы конкурентам. Внутренняя структура ТНК рассматривается как альтернативный рынок	Позволяет оценить степень объединения всех технологий и ноу-хау в середине ТНК и эффект от использования трансфертных цен
		Эклектичная теория (Дж. Даннинг)	Выделение трех групп факторов (OLI), которые определяют транснационализацию и объем иностранных активов	Изучение мотивов ПИИ в системе преимуществ ТНК
		Теория Хекшера-Олина. Теория сравнительной стоимости рабочей силы П. Самуэльсона. Парадокс Леонтьева	Обосновывает эффективность перемещения факторов производства между странами. Впервые поставил под сомнение объективность теории Хекшера-Олина Самуэльсона	Используется при анализе причин миграции инвестиционных товаров
		Теория «международного бизнеса» (П. Бакли, Р. Кейвз)	Усиление роли ТНК в начале XXI века.	Анализ внутренней корпоративной структуры ТНК

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы В.1

Период	Эмпирическая база	Теория / Автор	Сущность теории	Возможное практическое применение
		Концепция внутрифирменной централизации (М. Тейлор, Н.Трифт)	Объясняет внутренние и между фирменные связи в организационной структуре ТНК, отмечает существование ядра и периферии	Позволяет более эффективно строить внутренние связи между элементами организационной структуры ТНК
Середина 1990	ТНК из выбранных развивающихся стран	Теория дисбалансов (Х.-Ч. Мун)	Представлен ряд «нетрадиционных» факторов для объяснения ПИИ	Дает возможность выявить наиболее значимые составляющие государственной политики по регулированию экспорта ПИИ
		OLIH-концепция (К. Калотай)	Конкретизация эклектической парадигмы –выделение четвертого фактора транснационализации – страны происхождения ТНК	Дополняет OLI-модель и объясняет поведение и динамику развития российских ТНК, может использоваться для анализа ТНК из похожих по развитию стран
2000-е гг.	Анализ ТНК из развивающихся и постсоветских стран	Концепция «мобилизационных факторов ПИИ» (А. Кузнецов)	Новая концепция интернационализации бизнеса, учитывающая наличие особых «мобилизационных факторов» прямого инвестирования, в частности, региональной интеграции	Объясняет зависимость степени транснационализации ТНК от наличия в стране базирования специальных «мобилизационных факторов». Используется для оценки потенциала экспорта капитала ТНК; для объяснения масштабов ППИ отдельной страны
		Идея о разных стадиях развития ТНК (Р. Рамамурти)	Выделяет три стадии развития ТНК: детство, юность, зрелость	Позволяет переосмыслить и углубить понимание ранней стадии интернационализации компании
		Модель «трамплина» («springboard model») Я. Ло, Р. Тунг	Международная экспансия как средство получения стратегических ресурсов, новых возможностей и «трамплин» для достижения успеха как в стране-базирования так и на глобальном рынке	Объясняет поведение и динамику развития ТНК похожих по развитию стран. Объясняет свойство комплексно использовать собственные компетенции и новые возможности на глобальном рынке

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы В.1

Период	Эмпирическая база	Теория / Автор	Сущность теории	Возможное практическое применение
		LLL-модель (Дж. Мэтьюз)	Ускоренная интернационализация компаний за счет сочетания трех групп факторов (связь, леверидж, обучение)	Дополняет OLI-модель и дает понимание стратегических детерминант ТНК данной группы и похожих по развитию стран. Объясняет феномен ускоренной интернационализации компаний

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Финансовые показатели Bayer AG

Таблица Г.1 – Балансовый отчет Bayer AG

Показатель	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12	2016 31/12	2015 31/12
Итого оборотные активы	32439	31065	30073	30447	23821
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	5511	5218	9098	5424	2131
Денежные средства	-	-	-	-	-
Денежные средства и их эквиваленты	3185	4052	7581	1899	1859
Краткосрочные финансовые вложения	2326	1166	1517	3525	272
Общая дебиторская задолженность, нетто	15141	14481	11031	14734	11393
Дебиторская задолженность - торговля, нетто	11678	11714	8582	10969	9933
Итого Товарно-материальные Запасы	10650	11132	6550	8408	8550
Расходы будущих периодов	290	344	804	1208	1087
Прочие оборотные активы, всего	1137	234	2590	673	660
Итого активы	126174	126732	75087	82238	73917
Основные средства, итого - нетто	12479	12943	7633	13114	12375
Основные средства, итого - брутто	24380	25459	18836	35529	33540
Накопленная амортизация, всего	-11901	-12515	-11203	-22415	-21165
Гудвилл, нетто	39126	38442	14751	16312	16096
Нематериальные активы, нетто	34709	36696	11674	13567	15178
Долгосрочные финансовые вложения	2058	2727	5273	1753	1224
Векселя к получению - долгосрочные	751	526	475	409	329
Прочие долгосрочные активы, всего	4612	4333	5208	6636	4894
Прочие активы, всего	-	-	-	-	-
Итого краткосрочные обязательства	237215	23125	13593	18537	16980
Кредиторская задолженность	6426	6038	5129	6410	5945
Кредиторская/накопленная задолженность	-	-	-	-	-
Накопленные расходы	343	231	164	1084	983
Векселя к платежу/краткосрочная задолженность	-	-	-	-	-
Текущая часть долгосрочных кредитов и займов/Капитализируемая аренда	2182	3682	1050	2889	2468

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

Продолжение таблицы Г.1

Показатель	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12	2016 31/12	2015 31/12
Прочие краткосрочные обязательства, всего	14607	13405	7250	8154	7584
Итого обязательства	78921	80755	38286	51905	49652
Общая долгосрочная задолженность по кредитам и займам	36912	37712	12158	15902	16346
Долгосрочные кредиты и займы	36912	37712	11952	15525	15931
Обязательства по финансовой аренде	952	349	206	377	415
Долгосрочные обязательства по отложенному налогу на прибыль	3755	4667	1153	1330	826
Неконтролируемая доля в дочерних компаниях	180	171	60	1564	1180
Прочие обязательства, всего	14859	15080	11322	14572	14320
Итого акционерный капитал	47253	45977	36801	30333	24265
Погашаемые привилегированные акции, всего	-	-	-	-	-
Непогашаемые привилегированные акции, нетто	-	-	-	-	-
Обыкновенные акции	2515	2387	2117	2117	2117
Добавочный капитал	18261	18388	9658	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	26477	25202	25026	28216	22148
Собственные акции, выкупленные у акционеров, по стоимости приобретения	-	-	-	-	-
Право работников на получение акций компании (ESOP)	-	-	-	-	-
Нереализованный доход (убыток)	310	-	-	-	-
Прочие собственные средства	16	-	-	-	-
Итого обязательства и капитал	126174	126732	75087	82238	73917

Таблица Г.2 – Отчет о доходах Bayer AG []

Показатель	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12	2016 31/12	2015 31/12
Общий доход	43545	39586	35015	34943	46085
Выручка	43545	39586	35015	34943	46085
Прочие доходы	-	-	-	-	-
Стоимость доходов	17467	17010	11382	11756	21040
Валовая прибыль	26078	22576	23633	23187	25045
Итого Операционные расходы	39356	35672	29112	29205	39844
Продажа/общие/административные Расходы, всего	16225	15494	13258	13097	13119
Исследования и разработки	5342	5246	4504	4405	4274
Амортизация	-	-	-	-	-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Окончание таблицы Г.2

Показатель	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12	2016 31/12	2015 31/12
Процентные расходы (доходы)	175	-8	-33	-120	354
Необычные расходы (доходы)	107	-3598	124	217	46
Прочие операционные расходы, всего	40	1528	-123	-150	1011
Операционные доходы	4189	3914	5903	5738	6241
Процентные доходы (расходы), не-операционные, нетто	-1407	-2250	-1439	-977	-1054
Прибыль (убыток) от продажи активов	-	-	-	-	-
Прочие доходы, нетто	98	654	113	12	49
Чистая прибыль до налогов	2880	2318	4577	4773	5236
Отчисления на уплату налогов	450	607	1329	1017	1223
Чистый доход после уплаты налогов	2430	1711	3248	3756	4013
Доля меньшинства	-19	-16	1	-13	12
Акции в филиалах	-	-	-	-	-
Перерасчет согласно общепринятым принципам бухгалтерского учёта США	-	-	-	-	-
Чистая прибыль до вычета чрезвычайных статей	2411	1695	3249	3743	4025
Чрезвычайные статьи	1680	-	4087	788	85
Чистая прибыль	4091	1695	7336	4531	4110
Корректировка чистой прибыли	-	-	-	-	-
Прибыль по обыкновенным акциям, за исключением чрезвычайных статей	2411	1695	3249	3743	4025
Корректировка на размывание акционерного капитала	-	-	-	-	-
Разводненная прибыль	4091	1695	7336	4531	4110
Разводненное средневзвешенное количество акций в обращении	981,69	940,75	885,19	845,95	840,31
Прибыль на акцию после дополнительной эмиссии за исключением чрезвычайных статей	2,46	1,8	3,67	4,42	4,79
Сумма дивидендов на каждую обыкновенную акцию	2,8	2,8	2,76	2,66	2,46
Нормализованная прибыль на акцию после дополнительной эмиссии	5,06	3,82	4,65	5,29	5,16

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

Таблица Г.3 – Отчет о движении денежных средств Bayer AG []

Показатель	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12	2016 31/12	2015 31/12
Величина капитала/Чистая прибыль	2430	1711	3248	4558	4018
Денежные средства от операционной деятельности	8187	*7918*	*8134*	*9092*	*6895*
Амортизация	5365	6352	2660	3743	3333
Амортизация (Нематериальные активы)	-	-	-	-	-
Отложенный налог на прибыль	-	-	-	-	-
Неденежные статьи	899	-2973	2489	1656	722
Кассовые поступления	-	-	-	-	-
Платежи наличными	-	-	-	-	-
Уплаченный налог на прибыль	2561	2143	1821	2092	2258
Проценты уплаченные	1517	1331	801	853	812
Изменения в оборотном капитале	-507	2828	-263	-865	-1178
Денежные средства использованные для инвестиционной деятельности	-671	*-34152*	*-432*	*-8729*	*-2762*
Приобретение основных средств	-2650	-2593	-2366	-2578	-2517
Прочие денежные потоки от инвестиционных операций, всего	1979	-31559	1934	-6151	-245
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности	-8389	*23432*	*-1881*	*-350*	*-3974*
Бюджет движения денежных средств	-1478	-966	-755	2506	824
Общая сумма выплаченных дивидендов	-2615	-2407	-2364	-2126	-1869
Эмиссия акций	-	8986	3717	-	-
Эмиссия долговых ценных бумаг	-4296	17819	-2479	-730	-2929
Влияние изменений обменного курса	6	*-581*	*-139*	*27*	*-153*
Чистое изменение денежных средств	-867	*-3383*	*5682*	*40*	*6*

Таблица Г.4 – Финансовая отчетность Bayer AG в агрегированной форме []

Показатель	Отчетные даты				
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Совокупные активы (Валюта Баланса)	73917	82238	75087	126732	126174
Внеоборотные активы	50096	51791	45014	95667	93735
Основные средства	12375	13114	7633	12943	12479
Оборотные активы	23821	30447	30073	31065	32439
Долгосрочная дебиторская задолженность	11393	14734	11031	14481	15141
Ликвидные активы	2791	6097	11688	5452	10650
Наиболее ликвидные оборотные активы	2131	5424	9098	5218	5511
Собственные средства	25248	31417	36965	45977	47253
Обязательства	47843	49491	36969	76088	78921
Долгосрочные обязательства	31846	32038	23540	52963	55706

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы Г.4

Показатель	Отчетные даты				
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Текущие обязательства	15997	17453	13429	23125	23215
Выручка	46085	34943	35015	39586	43545
Себестоимость	21040	11756	11382	17010	17467
Валовая прибыль	25045	23187	23633	22576	26078
Чистая прибыль	4110	4531	7336	1695	4091

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Методика расчета показателей, характеризующих эффективность стратегии развития предприятия

Таблица Д.1 – Методика расчета показателей, характеризующих эффективность стратегии развития предприятия

Показатель	Методика расчета
Эффективность использования ресурсного потенциала	Выручка / (основные средства + оборотные активы + расходы на оплату труда)
Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия	
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	Собственные средства/Совокупные активы
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах)	(Собственные средства -Внеоборотные активы) / Оборотные активы
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.	Долгосрочная дебиторская задолженность + Краткосрочная дебиторская задолженность + Потенциальные оборотные активы, подлежащие возврату) /Совокупные активы
Коэффициенты, характеризующие платежеспособность предприятия	
Коэффициент абсолютной ликвидности	Наиболее ликвидные оборотные активы / Текущие обязательства
Коэффициент текущей ликвидности	Ликвидные активы/ обязательства должника
Показатель обеспеченности обязательств предприятия его активами	Ликвидные и внеоборотные активы/Обязательства
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	Текущие обязательства / Среднемесячная выручка
Коэффициенты, характеризующие деловую активность предприятия	
Оборачиваемость активов (ресурсоотдача)	Выручка / Совокупные активы
Коэффициент фондоотдачи	Выручка / Основные средства
Оборачиваемость оборотного капитала	Выручка / Оборотные активы
Оборачиваемость собственного капитала	Выручка / Собственные средства
Оборачиваемость заемного капитала	Выручка / Обязательства
Коэффициенты, характеризующие рентабельность предприятия	
Рентабельность продаж	Валовая прибыль / Выручка
Рентабельность деятельности предприятия (чистая рентабельность)	Чистая прибыль / Выручка
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Собственные средства

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы Д.1

Показатель	Методика расчета
Рентабельность совокупного капитала	Чистая прибыль / Совокупные активы
Рентабельность внеоборотного капитала	Чистая прибыль / Внеоборотные активы
Рентабельность оборотного капитала	Чистая прибыль / Оборотные активы
Рентабельность перманентного капитала	Чистая прибыль / Собственные средства + Долгосрочные обязательства
Рентабельность заемного капитала	Чистая прибыль / Обязательства

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Матрица SWOT-анализа Bayer Pharmaceuticals

Таблица Е.1 – Матрица SWOT-анализа Bayer Pharmaceuticals

<table>
<tr><td>Составляющие SWOT-анализа</td><td>Возможности</td><td>Угрозы</td></tr>
<tr><td rowspan="6"></td><td>Снижение стоимости компьютерной техники</td><td>Низкая покупательная способность населения</td></tr>
<tr><td>Развитие информационных технологий</td><td>Увеличение количества производителей дженериков</td></tr>
<tr><td>Низкая концентрация производителей оригинальных препаратов на рынке</td><td>Дефицит оборотных средств у лечебно-профилактических учреждений</td></tr>
<tr><td>Организация конкурсов (тендеров) на закупку лекарств за счет бюджетных средств</td><td rowspan="2">Жесткое государственное регулирование цен относительно широкого перечня лекарственных препаратов</td></tr>
<tr><td>Развития тренинговых услуг</td></tr>
<tr><td>Увеличение количества аптек, создание аптечных сетей</td><td>Минимизация аптеками товарных запасов</td></tr>
<tr><td>Сильные стороны</td><td>SO-стратегии</td><td>ST-стратегии</td></tr>
<tr><td>Опыт работы на рынке</td><td>Участие в тендерах, увеличение доли рынка</td><td>Участие в благотворительных и гуманитарных акциях</td></tr>
<tr><td>Широкий, глубоки и диверсифицированный товарный ассортимент, наличие эксклюзивных оригинальных препаратов</td><td rowspan="3">Привлечение внимания возможных клиентов</td><td>Формирование ассортиментной политики. Тесно связанной с диверсификацией в направлении расширения не врачебного ассортимента</td></tr>
<tr><td>Долгосрочные контракты с поставщиками</td><td>Разработка ценовой политики в отношении подлежащих госрегулированию лекарств</td></tr>
<tr><td>Широкий радиус обслуживания</td><td>Применение географической консолидации</td></tr>
<tr><td>Отсутствие аптечной сети</td><td colspan="2">Создание договорной вертикальной маркетинговой системы на основе консигнационного обеспечения взамен простого товарного кредитования</td></tr>
<tr><td>Значительное количество постоянных клиентов</td><td colspan="2">Использование принципов теории портфолио для дискриминации клиентов на основе результатов проведения АВС-анализа</td></tr>
</table>

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву

Продолжение таблицы Е.1

Составляющие SWOT-анализа	Возможности	Угрозы
Слабые стороны	WO-стратегии	WT-стратегии
Наличие электронной почты, связи через WEB-узлы	Автоматизация системы сбыта на основе установленных модулей у постоянных партнеров концерна	
Сокращение доли рынка	Привлечение внимания новых клиентов путём оптимизации ассортимента доступных по цене лекарств для разных сегментов потребителей, привлечение новых клиентов	
Различный уровень квалификации работников в разных странах производства	Реализации программы обучения специалистов	
Недостаточно эффективная работы с клиентами на отдельных национальных рынках	Реализации программы обучения специалистов	Переориентация на добросовестных клиентов, пересмотр системы предоставления товарных кредитов и политики установления процентов по ним
Высокие расходы а транспортировку	Маршрутизация перевозок с использованием специального компьютерного обеспечения, в том числе электронного и цифрового атласа дорог	Географическое фокусирование

https://право.информ2000.рф/ino3/ino3.htm
Вернуться в каталог дипломов по международному сотрудничеству