

## РЕШОРИНГ І ТАРГЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Вперше висвітлено нові посткризові стратегії підвищення конкурентоспроможності і модернізації національних економік в глобальному середовищі – рещоринг і таргетинг, їх мотивацію та наслідки.*

*For the first time is considered new postcrisis strategies of increasing of competitiveness and modernization of national economies in the global environment – reshoring and targeting, their motivation and consequences.*

*Ключові слова: рещоринг, таргетинг, стратегії мотивації*

*Keywords: reshoring, targeting, strategies of motivation*

Теорія і практика глобалізації постійно збагачуються новими концептуальними й стратегічними підходами до забезпечення стабільності й конкурентоспроможності національних економічних комплексів. До останніх з них належать ще мало досліджені у світовій літературі стратегії рещорингу й таргетингу.

Перший із них являє новітню тенденцію модернізації економіки, яка полягає у поверненні бізнесу, який раніше було передислоковано за національні межі. Так, фірми США повертають виробництво з Китаю. Однією з перших компаній, що започаткувала дану бізнес-тенденцію, стала General Electric. Її завод у Луїсвілі (штат Кентуккі), пустував кілька десятиліть – після перенесення виробництва побутової техніки у Китай. Восени 2011 р. компанія була змушена переглянути стратегію на ринках, що розвиваються, внаслідок чого на підприємстві вже зайнято 1300 робітників, які виробляють бойлери й холодильники.

Цим шляхом також пішли Ford, виробник транспортної техніки Caterpillar, виготовлювач кухонного посуду All-Clad Metalcrafters, виробник зрошувальних установок ET Water Systems і багато інших. Даний патріотичний тренд отримав назву “рещоринг” (reshoring); у найближчі роки він набере серйозного розмаху.

Мотивація рещорингу полягає у тому, що компанії усвідомили, що вже через п'ять-шість років виробництво в США стане набагато привабливішим, ніж у Китаї. Нарощуючи економіку найшвидшими темпами у світі (і в разі порівняно із США), Китай поступово втрачає конкурентні переваги для виробників, але при цьому не усуваючи основних недоліків. Можна виділити кілька головних стимулів для повернення бізнесу додому.

1. Ріст зарплат у Китаї (щорічно на 15-20%) й стрімке скорочення їх розриву від розвинених країн. Якщо в 2000 р. середня зарплата китайця становила лише 3% від зарплати середнього американця, то в 2011 р. вона склала 9%, а в 2014 р. її величина прогнозується на рівні 17%. Компанія Honda (Японія) була змушена підвищити зарплати китайським працівникам на 47% після хвилі страйків. У США, навпроти, після кризи без роботи опинилося значна кількість кваліфікованого персоналу, готового

працювати за менші гроші, ніж до 2008 р. Фірма Ford Motor Company (США) вирішила повернути з Китаю виробництво на 2 тис. робочих місць саме через те, що змогла домовитися з американськими профспілками про можливість найняття персоналу за 14 дол. за годину, тобто дешевше, ніж у середньому в країні [1, с.3].

2. Подорожчання китайської промислової нерухомості, що раніше також приваблювала своєю дешевиною. Квадратний фут (0,09 кв. м) землі у промисловій зоні Шеньчжень у 2011 р. коштував 21 дол., у Шанхаї – 17,29 дол. Але в промзоні штату Алабама його ціна становить 1,86-7,43 дол., у штатах Тенесі й Північна Кароліна – ще менше: від 1,3 до 4,65 дол. Це ж стосується підвищення цін у Китаї на електрику, вугілля й т.д.

3. Ріст вартості послуг на транспортування товарів. За оцінками компанії Universal Cargo Management (США), що займається фрахтом й вантажними перевезеннями, у 2011 р. вартість контейнерних перевезень із Китаю в США збільшилася на 350%. При цьому створення власних складських запасів у КНР теж дорожчає. Згідно даних Китайської федерації логістики й постачань (China Federation of Logistics and Purchasing), за перші три квартали 2011 р. вартість складського зберігання в Китаї виросла на 10,5% у порівнянні з тим же періодом 2010 р. Цей факт став визначальним для Coleman Company (США) при вирішенні щодо перенесення виробництва пластикових холодильників на колесах з Китаю в Канзас [2].

4. Зміна вартості навіть незмінних видатків при перерахуванні з юаню в долар. Це пояснюється як зміцненням юаню, на якому наполягали США, так і знецінюванням самого долара за останні роки рецесії в США. Результатом цих валютних коливань стало те, що вартість ведення американського бізнесу в Китаї за останні п'ять років (2006-2011), згідно даних The Boston Consulting Group, збільшилася на 23%.

5. Небажання бізнесу на цьому тлі миритися з вадами китайського виробництва – низькою якістю продукції й підробками. Виробник засобів по догляду за волоссям компанія Farouk Systems (США) щорічно витратила 6 млн. дол. на боротьбу з підробленими устроями для завивки волосся, якими торгували її китайські партнери. І в підсумку вирішила піти із КНР, відкривши новий завод у Техасі [3].

За прогнозами експертів Boston Consulting Group, уже в 2015 р. виробництво окремих видів продукції для американських споживачів у деяких штатах США стане таким же ощадливим, як і в Китаї. Насамперед, це стосуватиметься таких товарів, як автомобілі, електроустаткування, побутова техніка, меблі, пластикові й гумові вироби, комп'ютери.

З метою активізації рещорингу в 2011 р. була заснована некомерційна організація Reshoring Initiative, мета якої полягає в інформуванні американських компаній, що працюють у Китаї й інших країнах, що розвиваються, щодо всіх переваг повернення бізнесу. До 1975 р. США більше продавали за рубіж, ніж імпортували ззовні. Але після нафтової кризи 70-х рр. став практикуватися офшоринг – перенесення виробництва в азіатські країни. Усе почалося з експорту ІТ-технологій у Японію й посилилось у 80-х рр., після лібералізації міжнародної торгівлі в епоху рейганоміки й тетчеризму. У

підсумку США перетворилися на країну, залежну від імпорту, економіку споживання. Повернення американських фірм із Китаю обіцяє, за оцінками BCG, збільшення робочих місць на 2-3 млн. протягом 2012-2016 р. [4]. За підрахунками Reshoring Initiative, це сприятиме зменшенню рівня безробіття в США з 9 до 4% [5].

Втім, на наш погляд, ці цифри можуть виявитися занадто оптимістичними, оскільки не враховують майже десятикратної різниці у продуктивності праці. Згідно наведеного прикладу зі сфери електроніки, якщо американські компанії повернуть десяту частину свого виробництва із КНР у США, то Китай втратить 300 тис. робочих місць, а США – внаслідок більш високої продуктивності – одержать лише 40 тис. [6]. Тому ідея рещорингу поділяється не всіма. Один із найбільших американських виробників luxury сумок і аксесуарів Coach, 80% продукції якого вироблялося у Китаї, з метою уникнення зростаючих видатків на зарплату працівникам вирішив перенести виготовлення сумок в Індію й В'єтнам. Бізнес шукає й знаходить нові вигідні місця для розміщення виробництва в Індонезії, Мексиці й навіть країнах Африки.

Глобалізація справедливо називається “економіку, що базується на знаннях”. Нові інформаційні технології, а також технологічні галузі є структуровизначальними для багатьох національних економічних комплексів, забезпечують їхню конкурентоспроможність і таким чином – піднесення національних економік. Дані галузі перебувають у полі пильної уваги як держав-конкурентів, так і тих, що прагнуть до глобального й технологічного лідерства за рахунок використання стратегій, скерованих на досягнення амбітних цілей.

Останнім часом перед індустріальними країнами постала проблема таргетингу (у вільному перекладі – “виявлення, напад і знищення”), стратегією, якої ще не було в історії капіталізму в такій формі, що дозволяє позбутися від конкурентів у важливих і перспективних нішах діяльності. Зокрема, з її допомогою Китай водночас поступово захоплює ринки в усьому світі, а також здійснює модернізацію власної економіки. У прагненні позбутися від конкурентів і створенні оснащених передовою технікою глобальних лідерів китайським підприємствам притаманні швидкість, жорсткість і рішучість.

Прикладом можуть слугувати світові й європейські лідери ринку мереж телекомунікації: Nokia Siemens Network (Фінляндія-Німеччина), Ericsson (Швеція) і Alcatel-Lucent (Франція-США), які зазнали агресивної атаки з боку ще недавно абсолютно невідомих підприємств Huawei і ZTE. Шляхом використання різноманітних методів – від демпінгових цін і низьких зарплат до мільярдних держкредитів – китайські конкуренти перехоплюють у західних виробників великі замовлення.

Аналогічні проблеми назрівають у автовиробників Mercedes-Benz Cars (Німеччина) і Peugeot S.A. (Франція). Це стало очевидним після покупки у Ford Motor (США) легенди світового автопрому компанії Volvo (Швеція) з боку Zhejiang Geely Holding Co (Китай) за 1,8 млрд. дол. у березні 2010 р. У результаті компанія, що випускає дешеві неякісні автомобілі, вже незабаром зможе виробляти дешеві, але якісні. І західним

концернам потрібно буде щось протиставити, інакше вони неминуче збанкрутують внаслідок китайської конкуренції.

Стратегія виштовхування конкурентів не відрізняється витонченістю, головний спосіб полягає в здобутті технології. У програмі розвитку високих технологій до 2022 р. Китай націлений отримати перше місце у світі за рівнем їхнього розвитку. Для досягнення цієї мети використовуються три методи отримання нових технологій:

1. Самостійна розробка.
2. Розшифрування, копіювання й запозичення (а точніше – крадіжка).
3. Якщо перші два не вдалися – створення спільних підприємств (СП) із західними конкурентами. Після одержання доступу до знань уже через кілька років починається конкуренція з їхньою продукцією на експортних ринках.

З боку Китаю давно було зафіксовано економічне шпигунство – “піратське” копіювання комп’ютерних програм, адаптація технологій до китайських товарів без отримання ліцензій та сплати роялті. Китайськими підприємствами було винайдено набагато більш витончений шлях порівняно з відкритим промисловим шпигунством – за рахунок спільних підприємств абсолютно в усіх сферах: створенні автомобілів, літаків або швидкісних поїздів.

Наприклад, сама по собі авіапромисловість Китаю практично на розвинена. Незважаючи на триваючі понад 25 років розробки й отримані інвестиції обсягом у 40 млрд. євро, жодна модель літака держкорпорації Comac не виправдала видатків на дослідно-конструкторські роботи; це стосується навіть нової моделі ARJ21. Тому задля одержання доступу до технологій до співробітництва залучаються західні підприємства – в обмін начебто на масштабні замовлення їхньої авіаційної продукції.

Прихід на китайський ринок таких корпорацій, як Airbus (Великобританія), Bombardier (Канада) і Embraer Aircraft Industry (Бразилія) приніс безсумнівну користь лише Китаю. У 2009 р. Airbus і Bombardier відкрили заводи в провінції Тяньцзинь, погодившись на бартер “ринок в обмін на технології”. Крім того, Airbus розглядав розміщення виробництва в Китаї як спосіб зниження вартості літаків задля одержання конкурентних переваг над Boeing (США). Але замість того, щоб вийти переможцем у конкуренції з Boeing, Airbus сам може опинитися жертвою ним же вирощеного китайського конкурента.

Великобританія є постачальником крил для Airbus, вироблених у Китаї. Але це зовсім не означає, що китайці не можуть побудувати крило самостійно. Навпаки, компаніям Китаю притаманна надзвичайна швидкість: якщо для створення геометрії фюзеляжу Су-27 Росії знадобилося десятиліття, то китайці за допомогою найсучасніших технологій змогли скопіювати геометричні пропорції фюзеляжу цього винищувача всього за п’ять годин. Отже при їхній недооцінці реальне виникнення проблеми, яку вже одержав Bombardier – Китай потіснив його як провідний виробник регіональних літаків.

Спільне підприємство з Airbus стало для Китаю, по суті, своєрідним полігоном системної інтеграції китайських фахівців, монтажу й логістики в області авіабудування,

як і виробництво бразильських Embraer у Харбіні, що було введено в експлуатацію в 2002 р. Завдяки цим “школам” копіювання технологій відбувається без відкритого промислового шпигунства. І хоча технологія А320 – літака, що європейський авіавиробник виробляє в Китаї, вже не вважається новою, інженери Airbus у країні розробляють вуглецево-композитні технології для літаків наступного покоління – А350 ХWB, тобто тему, що завжди складала заповідну зону британських заводів Airbus.

Подібні загрози прямо стосуються й України, оскільки всі галузі, у яких вона може претендувати на глобальну конкурентоспроможність, перебувають у пильному полі зору.

З боку китайських фахівців уже були спроби копіювання технології лідера українського машинобудування – запорізького машинобудівного конструкторського бюро “Івченко-Прогрес”, у тому числі технологію створення його двигуна АІ-25ТЛ. Після невдачі було їх звернення щодо передачі ліцензії на виробництво двигуна. Сьогодні “Івченко-Прогрес” і компанія “Мотор-Січ” (що займається серійним випуском розробок “Прогресу”) розробляють двигун на базі АІ-222, який встановлюється на китайські навчальні бойові літаки Л-15. Активний інтерес до даних розробок підтверджується регулярними запитами щодо продажу КНР ліцензій на виробництво ряду українських розробок.

Шпигунський напір донині вдавалося стримувати. Однак варто врахувати повчальний досвід 2008 р. – приголомшливий розрив з боку Китаю контракту на поставку російських винищувачів – уже згаданого Су-27. Закупивши у Росії 95 комплектів двигунів для виробництва китайського аналога Су-27 – літака J-11, Китай відмовився від покупки ще 105. Китайські фахівці зуміли розшифрувати технологію створення винищувача, через що потреба в російських технологічних комплектуючих для складання Су-27 відпала. Справа не обмежилася лише відмовою від продовження контракту, головним підсумком стала конкуренція із Су-27 на зовнішніх ринках.

Україну повинно насторожити те, що аналогічною “школою” для китайських інженерів можуть бути відразу два українських авіабудівники. Наприкінці лютого 2010 р. розпочалися переговори про створення українсько-китайського авіабудівельного підприємства з корпорацією ФЕД (Харків). Поки підприємство поставляє Китаю запасні частини й агрегати для авіатехніки виробництва Росії й України. Але спільне виробництво буде складати літак, що стане основною транспортною машиною країни, а саме подібного російському військово-транспортному Іл-76. Наприкінці 2008 р. стало відомо про початок переговорів щодо створення спільного підприємства у Китаї з боку й концерну “Антонов” й наміри останнього передати технології складання Ан-70. Дана можливість підтверджена в рамках державного візиту Голови Китайської Народної Республіки Ху Цзіньтао в Україну (червень 2011 р.) – досягнення домовленості щодо розширення співробітництва між Україною й Китаєм в авіабудуванні, здійсненні спільних розробок великих і середнього транспортних літаків, реактивного транспортного літака, а також спільного виробництва літаків Ан-70, Ан-148, Ан-158. Це означає, що рано чи пізно в розпорядження Китаю потраплять усі необхідні технології

й таким чином позбавить Україну конкурентоспроможної галузі й, відповідно, ефективної можливості інтегрування у світовий простір.

Але сподівання на те, що створення спільного підприємства із Китаєм посилить позиції ФЕД на ринку країни й гарантуватиме замовлення на десятки років не є реалістичними. Досвід Airbus, і в набагато більшому ступені Bombardier і Embraer, підтверджують про їх велику примарність.

Протягом державного візиту Голови Китайської Народної Республіки Ху Цзіньтао була підписана спільна декларація про стратегічне партнерство між Україною й КНР, а Президент України В. Янукович запропонував впровадити більш ефективні форми взаємодії – прями інвестиції, лізинг і концесії, а також інтенсифікувати створення на території України спільних виробництв із наступним реекспортом продукції в треті країни.

Але співробітництво з даною державою пов'язано з масштабними ризиками й не відповідає в повній мірі національним інтересам України, пов'язане з загрозою втрати конкурентоспроможних галузей. Виходячи із цього, доцільно сформулювати конкретні висновки та рекомендації.

1. Світова практика засвідчила неможливість повної довіри до Китаю при укладенні контрактів (тим більше масштабних).

2. Фінансування спільних проектів слід розпочинати синхронно, а в разі невиконання термінів обумовлювати штрафні санкції.

3. Уникати передання стратегічно важливих технологій у рамках створюваних спільних підприємств.

Інакше наслідки стратегії таргетингу будуть нищівними для економічної безпеки України.

Резюмуючи вищенаведене, варто підкреслити необхідність не лише теоретичного, а й практичного застосування новітніх стратегій забезпечення національної конкурентоспроможності, протидії загрозам її втрати, оцінки дій (у т.ч. перспективних) зовнішніх конкурентів.

### **Література**

1. Sirkin Harold L., Zinser M., Hohner D. Made in America, Again: Why Manufacturing Will Return to the U.S. // Boston: The Boston Consulting Group. –August 25, 2011. – P.3.
2. Where Did All the Chassis Go, Ocean Freight Carriers? <http://www.universalcargo.com/blog/bid/62866/China-Shipping-Reveals-Expansion-Project-at-Port-of-Los-Angeles> // <http://www.universalcargo.com/blog/?Tag=container&hsCtaTracking=7bbff892-cba7-4023-aa79-1221cb2c30b2%7Cde2eb894-f304-49b1-9027-3a6d619e1559>.
3. Texas Beauties for a Day // [http://www.farouk.com/uploadedFiles/Press/Press\\_and\\_Print/Houston%20Chronicle%20Feature.pdf](http://www.farouk.com/uploadedFiles/Press/Press_and_Print/Houston%20Chronicle%20Feature.pdf).
4. BCG // <http://www.bcg.com/>
5. Reshoring Manufacturing // <http://reshoringmfg.com/>
6. Can American Manufacturing Be Saved? What Could We Do Right Now to Create Jobs? – January 17th, 2012 // <http://savingsmanufacturing.com/blog/category/reshoring/>