

## РЕИНЖЕНЕРИНГОВИ СИСТЕМИ И МОДЕЛИ ЗА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

През призмата на комплексния реинженеринг е направен комплексен теоретичен анализ на основните теории на интернационализация и са обосновани теоретичните и практическите проблеми и механизми. Във взаимовръзка с рамков реинженерингов модел за интернационализация на индустриалните организации (ИО) са изведени формулирани и обосновани: компонентите на глобализацията на световната икономика; основните акценти за развитие на интернационалните процеси, на фирмените взаимодействия и на ролята на управленската ценностна система на ВИД; матрицата на основните форми на интеграция и степента на локализация в БХИ и алгоритъм на развитие на ТНК и хранителна индустрия (ХИ); реинженерингов модел на управление на интеграционните процеси; реинженерингова система за интернационализация на ИО; концепция за КР на интернационализацията. Разкрити са основните причини за изостаналостта на интеграцията на българската икономика и ИО в световното стопанство и са направени съответните изводи и препоръки.

JEL: L22, L66

“Желанието да имаме това, което нямаме, ни пречи да ползваме това, което имаме.”

Монтен

“В живота намираме само това, което сами влагаме в него.”

Емерсон

### 1. Увод

Практиката разкрива, че един от най-важните проблеми на съвременна България и на индустриалните предприятия е формирането на **ефективни системи, модели и механизми за интернационализация на индустриалните организации.**

---

<sup>1</sup> Божидар Хаджиев е д-р по икономика, доц. в Университета за хранителни технологии, член на националния съвет за научни изследвания и секретар на Клуба на износителите към БТПП от област с административен център Пловдив.

Това е така, защото интеграционните и транснационалните процеси са се превърнали в основен фактор за развитие на предприемаческите структури в условията на глобализация. Стратегът не би успял да разработи и приложи съответна ефективна система и модел за стратегическо управление, без да има необходимите теоретични знания за интернационализация и интеграция в условията на глобализация. Затова, преди да посочим основните системи и модели за стратегическо управление на интернационализацията, първо ще разкрием основните акценти на теориите за интернационализация, за транснационализация и за интеграция.

Познаването на теоретичните, практическите проблеми и механизми за развитие на интеграционни транснационални и национални бизнес-структури е свързано със следните изключително важни за индустриалните организации акценти: развитие на интеграционните процеси на индустриалните предприятия; управление на конкурентоспособността на индустриалните организации чрез стойностния подход; развитие на регионалната икономика на иновационна основа и осигуряване на финансовите ресурси на фирмите в условията на иновационна икономика.

В рамков и интегрален стил посочените акценти се разкриват чрез разработването на ефективни реинженерингови системи, модели и механизми за интернационализация на ИО.

Фактите показват, че в практиката на международните икономически отношения трансграничните капиталовложения непрекъснато се увеличават. Разкритата закономерност изисква да се обърне сериозно внимание на инвестиционните и организационните процеси за интернационализация на българската индустрия.

Проследяването на икономическите реформи през последните години в България показва недостатъчна ефективност на използваните методи и модели за развитие на пазарните отношения. Превръщането на страната в отворена икономическа система с достатъчно свободен достъп на чуждестранни конкуренти изисква сериозен научен анализ на проблемите, свързани с повишаване на конкурентоспособността на българската икономика, в т.ч. усъвършенстване на методите за регулиране възпроизводството на макро- и на микрониво. Необходими са нови теоретични и методически инструменти за изясняване същността и съдържанието на конкурентоспособността на индустриалните фирми. Тук е направен опит за разработване на концепция както за формиране на интеграционни процеси и образования, така и за ефективност на управленските решения на базата на концепция за управление на стойността.

Успехът на редица страни в икономиката чрез активизация на външните инвестиционни и интеграционни връзки и ефективното управление на стойността на индустриалните организации изисква българската икономика да обърне сериозно внимание върху формирането на системи и механизми за развитие на интеграционни, транснационални и национални бизнес-структури.

Това е така, защото именно потоците на преки чужди инвестиции (ПЧИ), а в по-малка степен и на другите форми на движение на капитала и ефективното управление на базата на стойностния подход, предопределят все по-високата тежест и нарастващото значение на страните в международното разделение на труда.

Актуалността на изследването по тази тема се изразява и в това, че в условията на динамично развиващите се пазари кооперацията и сътрудничеството между индустриалните фирми създават предприемачески структури с по-високи стратегически предимства, отколкото самата конкурентна борба между фирмите. В тази насока търсенето на ефективни форми на интеграция на предприемаческите структури и формирането на интеграционни образувания в условията на глобализация се превръщат в основна цел за индустриалните фирми. Особено се подсилва значението на интеграционните процеси на ниво предприемачески структури чрез транснационализацията на фирмите (интеграция в международното бизнес-пространство). Това е явление с достатъчна сложност, развиващо се като една непрекъсната възходяща функция, което изисква постоянно внимание и анализиране. Големите ТНК проникнаха на нашия пазар. В тази ситуация българския капитал е способен да издържи конкуренцията си с тях само ако се структурира в мощни интеграционни образувания, адекватни на световните аналози.

От една страна, чрез трансграничните инвестиции се реализира мащабно прехвърляне на много производства от една държава в друга, което видоизменя икономическата ситуация и специализацията на цели държави. От друга страна, чрез нарастване дела на ПЧИ се осигурява усилване на вътрешноотрасловото международно разделение на труда. Като се отчете, че по-голямата част от ПЧИ са направени от ТНК, става ясно, че те са ключовите субекти на световната икономика и тяхната роля е изключително актуална за развитието на всяка ИО. Очевидно индустриалните организации трябва да се съобразяват с новия протекционизъм в инвестиционната сфера чрез ТНК, който все повече зависи от фондовия и валутния пазар и за който експертите не дават еднозначни отговори докога ще господства.

Справедливо е да се отбележат и настъпващите трансформации в бизнеса на ТНК. Първите ТНК, които действаха като мощни инвеститори от най-развитите страни, днес са в ожесточена конкурентна борба със зараждащите се ТНК в областта на информационните технологии и тези от развиващите се и бившите социологически държави. Отчитайки посочената реалност, разглежданата тема става изключително актуална за българските индустриални фирми, които трябва да се възползват от тенденцията на развитие.

Търсенето на разнообразни форми на международни икономически отношения с участието на български индустриални организации се превръща в основна задача за успеха на българския бизнес. Само чрез интеграция на предприятията в глобалните производствени вериги и управление на конкурентността на предприемаческите структури на базата на стойностния

подход може да се повиши конкурентоспособността на българската икономика и да се осигури ефективен модел за нейното развитие. Дефицитът на научните знания в тази област също определя актуалността на темата на това изследване.

Тук е приложен комплексния теоретико-методологичен подход към интеграционните процеси и управление на конкурентоспособността на индустриалните фирми на базата на стойностния подход в условията на глобализация на икономиката.<sup>2</sup>

Независимо от значителното количество научни трудове засягащи разглеждания проблем, един критичен анализ показва, че поради сложността и многостранността на проблема има множество дискуссионни и нерешени въпроси, които разкриват липсата на необходимите комплексни изследвания и познания в областта на интеграцията и прилагането на стойностния подход. Практически липсва теория за развитие на интернационализацията на ИО на базата на стойностния подход през призмата на комплексния реинженеринг (КР). Именно това предопредели основната ни цел.

**Основната цел** е разработване на теоретико-методологичните основи на интернационализацията през призмата на комплексния реинженеринг и във връзка с това да се формират систематизирани знания за реинженерингови системи за интернационализация на ИО с отчитане на съвременните тенденции към глобализация на световната икономика. Реализацията на поставената цел наложи да се решат следните основни, логически свързани помежду си **задачи**: разработване на теоретичните и методологичните основи на интернационализацията и интеграцията през призмата на КР; разкриване на основните характеристики на ПЧИ, на транснационализацията; определяне периодизацията, характера на теориите за външноикономическата дейност (ВИД); разкриване на основните акценти на интегралната теория за развитие на ВИД, на концепцията за развитие на ТНК, на теориите за интеграция, за интеграционния ефект през призмата на КР; разработване на реинженерингова система за оптимизация на интеграционни и транснационални бизнес-дейности на ИО в динамична реална среда; оценка на възможностите за избор и развитие на интеграционните процеси на ИО и разработване на препоръки за повишаване на тяхната ефективност.

---

<sup>2</sup> Изследването се опира и на трудовете посочени в долучитираната литература. Редица основни въпроси, засягащи разглежданата тема, са заложи в работите на Дж. Денинг, П. Бъкли, Р. Върнън, Р. Коуз, Г. Марковиц, М. Портър, Г. Саймън, Х. Ч. Мун, М. Портър, Й. Шумпетър, А. Маршал, Дж. Гълбрайт, Лестър Търоу, Томъс Питърс, И. Чембърлейн, Жан Жак Ламбен, М. Х. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури, Луис Бун, Дейвид Куртц, И. Ансофф, И. М. Кирцнер, Ю. В. Шишков, В. Геннадьевна, Н. Косинова, В. Береговой, А. Кузнецов, Р. К. Щенин, Ю. И. Юданов, Ю. В. Куренков, А. С. Булатов, В. С. Загашвили, Д. В. Смыслов, А. К. Субботин, С. Авдашев, И. Г. Владимирова, О. Богомилова, М. Г. Делягин, В. Г. Антонов, Ю. Борко, Ю. Б. Винслав, Т. Галпин, Ю. В. Иванов, Ю. Якутин, А. Бухвалов, Е. А. Тургунаков, А. Н. Асаул, В. Л. Белоусов, Е. А. Горбашко, В. С. Кабаков, С. В. Валдайцев, Б. В. Прянков и др.

**Обект** на изследването са интеграционните образувания и процеси, възникващи в отношенията на индустриалните организации.

**Предмет на изследването** са процесите на интернационализация, организационните форми и управленски отношения при интеграция и при формиране на системи и модели, разгледани през призмата на КР.

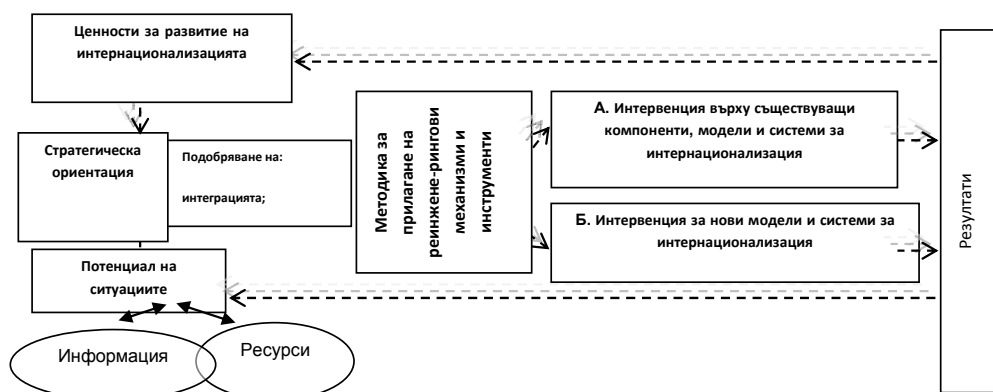
Теоретичната и методологическата основа на изследването се опира на фундаменталните положения на икономическата теория, представени в трудовете на посочените учени, засягащи: интеграционните процеси и тяхната ефективност, формиране и развитие на интеграционните структури, икономическата глобализация, икономиката и управлението на индустриалните организации.

Методическата основа са системният и комплексният подход за изучаване на интеграционните процеси. Чрез рамковия модел на комплексния реинженеринг и неговото свойство да адаптира съществуващи системи и модели и да създава нови такива се прави опит за изпълнение на посочената цел за формиране на реинженерингови системи за интернационализация.

В Пловдив през септември 2006 г. представих пред участници в Българската школа за разумно управление (БШРУ), БТПП, туристическия бранш, бизнеса и представители от Община Пловдив рамковия модел на комплексния реинженеринг с неговите разновидности в областта на туризма, ХВП, иновациите и интернационализацията.

Фигура 1

Рамков модел на комплексния реинженеринг за развитие на интернационализацията на ИО (РМИ)



Посоченият на фиг. 1 модел за развитие на интернационализацията, който беше подкрепен от представителите на бизнеса и науката в региона, се оказва изключително полезен за изпълнение на целта и задачите по изследването. Разработката е построена с помощта на общоприетите научни методи

(диалектически, логически, графичен, причинно-следствен и интегрален, икономико-статистически и сравнителен анализ), а също и с помощта на реинженеринговия метод за стратегическо управление, разяснен в предходната тема. Използвани са различни статистически сведения и оценки. С особена тежест са базата данни на UNCTAD, научни монографии и статии, разчетите на различни изследователски институти и школи, както и материалите на БТПП и на редица индустриални организации, публикувани в техните годишни отчети или отразени в официалните им сайтове в Интернет.

**Научната новост** в изследваната тема се изразява в това, че са обосновани теоретичните, практическите проблеми и механизми и е направен комплексен теоретичен анализ на основите на теорията за интернационализация през призмата на КР, в т.ч:

- Посочени са компонентите на глобализацията на световната икономика и основните акценти за развитие на интернационалните процеси, на фирменото взаимодействие и на ролята на управленската ценностна система на ВИД и тяхната взаимовръзка с РМИ (вж. фиг. 2, фиг. 3, фиг. 4, фиг. 5).
- Разработени са матрица на основни форми на интеграция и степен на локализация в българската хранителна индустрия (БХИ)/2007, както и алгоритъм на развитие на ТНК и на тези от ХИ въз взаимовръзка с РМИ (вж. фиг. 7).
- Създаден е обобщен реинженерингов модел на управление на интеграционните процеси (вж. фиг. 9);
- Разработена е реинженерингова система за интернационализация на ИО (вж. фиг. 10).
- Обоснована е концепция за КР на интернационализацията, разкриваща основните причини за изостаналостта на интеграцията на българската икономика и на българските ИО в световното стопанство.

Проучването разкрива, че основната причина за неефективната интеграция на българската икономика и на българските ИО в световното стопанство е неефективният преход от административно-командната система към отворения характер на световното стопанство, дефектите в приватизацията, разбили редица индустриални мощности и пазари, както и липсата на ефективни и своевременни стратегически ориентации и на професионални знания и опит в интеграционните процеси. Оказва се също, че проблемът, свързан с повишаване на конкурентоспособността на ИО, трябва да се решава чрез преход към стойностна оценка на бизнеса и неговата интернационализация.

- Разкрива се, че интернационализацията на българските ИО може да се базира на иновационни модели и специализация за доставки на външния пазар на интелектуални продукти и услуги, както и на минерална вода, вино, имиджови и качествени селскостопански продукти и храни, културно-исторически, балнеоложки и други видове специализиран туризъм.
- Посочени са основните тенденции в развитието на ИО, сред които важно място заемат интеграционните процеси в тях и в цялостната им управленска дейност, където се извършва преход към стойностна оценка на бизнеса и неговата интеграция и интернационализация.

За да оцелеят или да се развият в условията на нарастваща международна конкуренция, ИО търсят все по-разнообразни начини за обединяване на своя потенциал и за сътрудничество и на тази основа се появяват наукоемки интегрирани предприятия. Именно този факт дава висока тежест на междуфирмената и вътрешнофирмената интеграция.

- Установи се, че конкурентоспособността на ИО може да се повиши на основата на развитието на трансграничните инвестиционни връзки и на стойностния подход.
- Установи се, че с висока тежест за икономическата активност на ИО и за изострящата се конкуренция са глобалните тенденции, видоизменящи формите и методите за управление на бизнеса, като: преходът от икономика, базираща се на традиционните ресурси (промишлени и природни), към икономика на знанието, на наукоемки технологии, информация и иновации; развиващата се глобализация на пазарите, всеобхватността на стандартите и на информационните и комуникационните технологии; появата на нов световен икономически порядък с изместване центъра на тежестта към по-малки и по-мобилни интеграционни образувания и чрез създаване на нова иновационна инфраструктура с развитието на корпоративна и организационна култура и бранд мениджмънт, основани на стойностния подход на бизнеса.

## **2. Основни акценти на теорията за интернационализация през призмата на комплексния реинженеринг**

Според концепцията за интернационализация на стопанската дейност (СД), това са процеси на усилване на взаимовръзките и на взаимозависимостите на икономиките на отделните страни, както и на влиянието на международните икономически отношения върху националната икономика и участието на страните в световното стопанство.

Общоприето е, че интернационализацията на стопанството преминава през няколко основни етапа:

първи етап – развитие на производителните сили;

втори етап – международно разделение на труда;

трети етап – международно икономическо сътрудничество, означаващо развитие на устойчиви стопански връзки между страните и изход на възпроизводствения процес зад граница. Започва интернационализация на производството и на капитала;

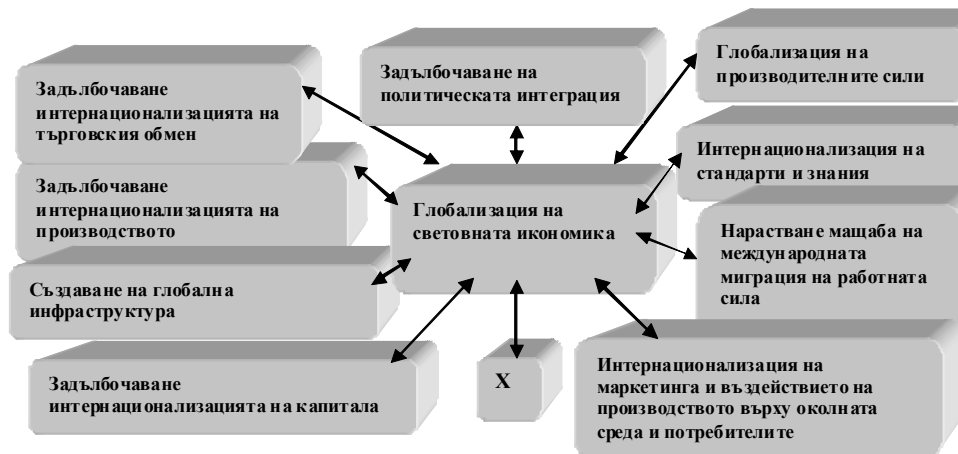
четвърти етап – международна икономическа интеграция, представляваща сближаване и взаимодействие на националните икономики и включването им в единен възпроизводствен процес в международен мащаб;

пети етап – появяват се глобални изменения в цялата система на международните отношения.

Именно тези изменения, свързани с глобализацията, оказват решаващо влияние за формиране на предприемачески структури и за тяхната транснационализация.

Практиката разкрива, че при съвременния световен бизнес се развиват преди всичко процеси, засягащи четвърти и пети етап на интернационализацията. Или двата основни процеса на развитие са **глобализация на световната икономика и международна икономическа интеграция.**

Фигура 2  
Взаимовръзка на компонентите на глобализацията на световната икономика с РМИ



Където "X" е контактната точка с РМИ

Източник: Комплексен реинженеринг на БО в условия на глобализация. Пловдив, 2008; пленарен доклад НПК "Икономически модели за развитие на бизнес-дейността в региона", Пловдив, 2006.

Въпреки, че е широко използвано, понятието **”глобализация”** не е напълно изяснено нито в концептуален, нито в практически план. Тук глобализацията на световната икономика се разбира като процеси на усилване на взаимозависимостите и взаимното влияние на различни сфери и дейности от световното стопанство, подпомагащи превръщането му в единен пазар на стоки, услуги, капитали, работна сила, знания и стандарти. Основните компоненти на глобализацията на световната икономика и взаимовръзката им с рамковия модел на комплексния реинженеринг са показани на фиг. 2.

Процесите на глобализация могат да носят както позитивен, така и негативен характер, затова и отношението към нея на учени и бизнесмени е нееднозначно. Въпреки различните гледни точки глобализацията няма алтернатива. За нас е важно, че на микроикономическо ниво тя осигурява разширяване дейността на ИО извън пределите на вътрешния пазар и най-вече чрез основната си движеща сила ТНК, предизвиква бурно развитие на международните икономически отношения, т.е. транснационализация на бизнеса.

**Предвид посоченото, интернационализацията на ИО** се разбира, като развитие на устойчиви международни икономически отношения (МИО) на ИО. Именно това рамково разбиране наложи да се разкрие по-задълбочено същността, обхватът и ролята на МИО<sup>3</sup> на ИО.

Международните икономически отношения са система, която осигурява икономическото взаимодействие на националните стопанства и вътрешното самодвижение на световното стопанство. МИО се разглежда като интегрална съвкупност от външноикономическа дейност и външноикономически връзки (двустранни и многостранни междуправителствени икономически връзки за обезпечаване на държавни нужди, в т.ч. валутно-кредитни задължения и междуправителствени търговски договори и споразумения) на държавите и техните икономически субекти.

Развитието на възпроизводствения процес на всяка от страните в света в една или друга степен винаги надхвърля националните граници.

При съвременното глобализиране на живота въпросите за природната среда, за нейното съществуване и функциониране, както и тези за развитието на човешката цивилизация с все по-голяма тежест засягат ВИД във всичките й форми.

Преди всичко е редно да поясним, че **външноикономическата дейност** представлява система от производствено-стопански, организационно-икономически, търговски, туристически и други функции. Тази дейност обезпечава международното придвижване на продукти и услуги от продавача

---

<sup>3</sup> Хаджиев, Б. Комплексен реинженеринг на ВИД. Пловдив, 2004.

към купувача. Чрез нея се извърши децентрализация на външната търговия на почти всички страни за сметка на междуправителствените икономически връзки. Поради процесите на отворената икономика влияние ѝ върху вътрешноикономическата дейност е толкова силно, че структурата и формата на последната все повече се отъждествява с тази на външноикономическите отношения. Например много от правилата на външната търговия стават правила и за вътрешната търговия, правилата и обичаите от Инкотермс все повече се прилагат и за вътрешната търговия и т.н. Това хармонизиране на формите и разтварянето им в тези на ВИД ни дава още по-голямо основание да говорим най-общо за икономически фирмени отношения.

Към **видовете външноикономическа дейност** се отнасят: външнотърговската дейност; производствената кооперация и специализация; научно-техническите връзки и съвместното предприемачество; международна миграция на работна сила; инвестиционното сътрудничество; валутните и финансово-кредитните операции; международният туризъм; експортът на капитали; съвместните международни обекти; и др.

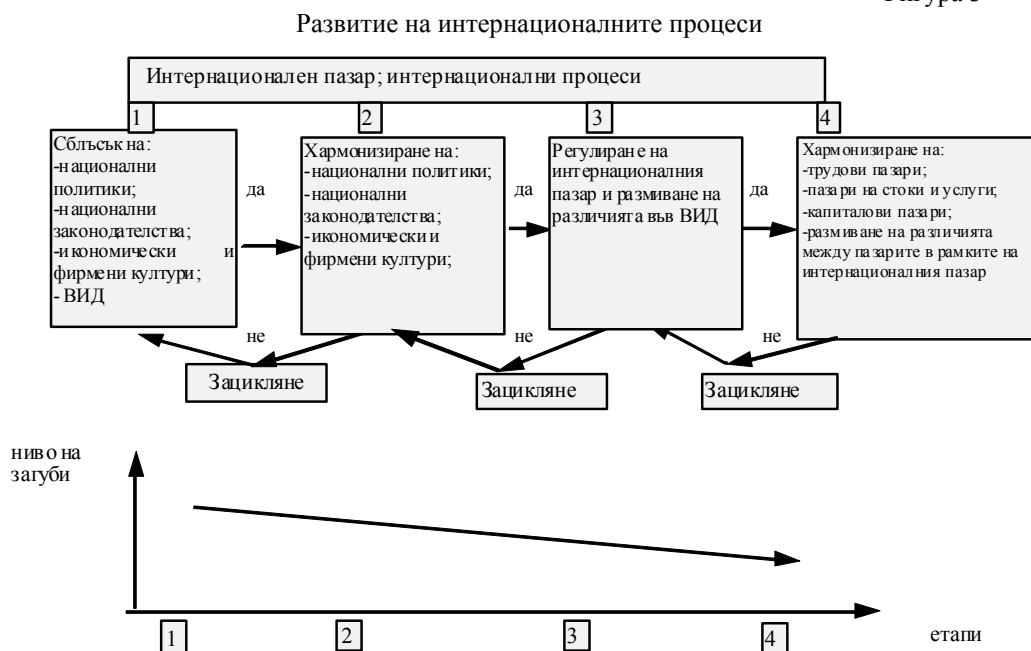
Както ще се убедим по-нататък, към **външнотърговската дейност** се отнасят предприемачеството и дейностите в областта на международния обмен на стоки, услуги, информация и резултати на интелектуалната дейност. Това е първата и най-популярна форма на обмен между страните.

Всяка ВИД е продукт на човешкото поведение и като такава се определя от решения, резултат от човешкия интелект и тяхното реализиране. Същевременно тази дейност като **процес, ориентиран към печалба и осъществяван през националните граници**, е интегрална спойка от международното разделение на труда, международния пазар и световното стопанство.

Съвременните появяващи се и изчезващи пазари са взаимосвързани и пулсират заедно в единна среда (**световната информационна тъкан**). **Възможното развитие на интернационалните процеси** в такава среда е показано на фиг. 3.

При интернационализационните процеси най-развити и отворени са капиталовите пазари, след това пазарите на стоки и услуги и накрая – трудовите пазари. Скоростта на развитие на тези пазари е различна и се мени съобразно множество фактори. Например до XIX век **капиталовите пазари** не са били с най-голяма зрялост и най-висока скорост на развитие. Чрез интерактивните компютърни мрежи днес може да се окаже, че **компютърните услуги** увличат множество други услуги, които се оформят в един виртуален **интернационален пазар** с по-голяма скорост на развитие или най-малкото равна на тази на капиталовите пазари. Тези процеси, свързани с постиженията на компютърните технологии и системи, ще изменят много от процесите във всяка външноикономическа дейност. Може би те ще са основната движеща сила за положителните промени във фирмената интернационализация и за процесите на организационното взаимодействие въобще.

Фигура 3



Трудовите пазари (сега са характерни за националните пазари и пазарите на стоки и услуги (характерни са за регионалните пазари) постепенно ще се интернационализират и ще добиват характерните черти на интернационалните пазари. Постепенно йерархията, скоростта на развитие и различните характеристики на пазарите ще се променят и размиват.

Основните играчи на тези международни пазари са фирмите, занимаващи се с ВИД. Тяхната пазарна политика е свързана с търсене на среда, осигуряваща по-голям финансов резултат, която обхваща следните **пет основни акцента**:

- цените на суровини, материали, енергоносители, услуги и стоки в региона;
- цената на категориите работна сила, нейното качество и социалните издръжки;
- видовете и степените на гаранция и защита на имуществото;
- законите и изискванията за категориите дейност и за предприемаческата среда;

- данъчни и финансови условия, в т.ч. такси за екологията, за категорията работа, за технологиите, за продуктите и стоките, за режими на зони за икономически растеж, офшорни, свободни икономически и други зони.

Съвременните мениджъри на ВИД най-често търсят изгодните условия по посочените пет акцента. Техните усилия, особено по последните три акцента, отчитат същността и взаимовръзките между пазарите, от една страна, а от друга, отношенията на тези пазари с човека като потребител на стоки, продукти и технологии. Нашата препоръка е тези усилия да се свързват с прилагането на РМИ.

Чрез ВИД усилията на мениджърите проникват във всеки елемент на световното стопанство и така непрекъснато изменят образа и отношението му към организациите. Може би именно тази промяна е една от причините да няма единна концепция за неговата същност и развитие.

Сега образът на световното стопанство ориентира всеки мениджър при дефинирането на ситуации, свързани с ВИД. Информацията за този образ заема преобладаващо място в световната единна информационна тъкан. Чрез своите предприемачи, мениджъри и системи всяка организация знае и разбира огромно количество факти и процеси, отнасящи се до околната среда, до други организации и до нея самата. Всички тези факти и процеси са необозрими в своята цялост и образуват субективна система за организацията и нейните участници, наречена образ на световното стопанство.

Този образ е панорама, в която днес се очертават следните характерни черти на ВИД: голяма част от чистите резултати на световното промишлено производство и неговото направление се съсредоточава в развитите страни, а редица трудоемки и тежки производства се изнасят в по-слабо развитите; много държави в света се превръщат в суровинна и производствена база; нараства относителният дял на производствените връзки (експорт на капитала, специализация и коопериране, картели и др.) спрямо дела на външната търговия; увеличава се значението на ефективността на управлението на бизнес- и наднационалните организации; повишава се многообразието на формите на МИО и т.н.

Посочените характерни черти на ВИД се свързват с необходимостта от по-ефективно законодателство, в т.ч.: за насърчаване на правомерното и съзидателното предприемачество; за екологичното предприемачество; за финансовите и търговските операции; за интерактивните и информационните услуги и дейности; за ефективното изразходване на ресурси; за намаляване на натиска на държавните и общинските администрации върху търговците и върху отделния човек; за равнопоставеност между държавните, частните и общинските субекти и др.

Стремежът към все по-ефективно фирмено взаимодействие, свързано с глобализацията и отварянето на икономиката, оказва натиск върху законодателствата на страните и те се принуждават да обръщат все по-голямо

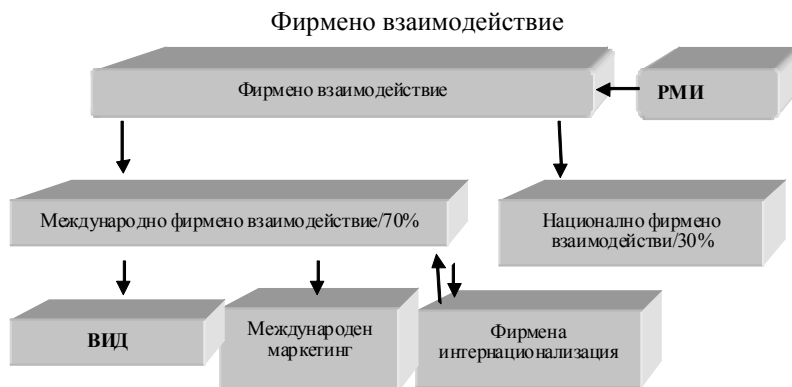
внимание на следните два приоритета: ефективност на външноикономическата дейност и на свързващите процеси; балансираните инвестиции и обвързване на производството с чуждестранен ефективен капитал.

Проучванията разкриват, че този стремеж превръща външноикономическата дейност във водеща спрямо вътрешноикономическата и че последната все повече се уеднаквява с технологиите и изискванията на първата. Така също ефективното свързване на организацията с околната среда и намирането на точното място в производството на глобален продукт или субпродукти се изразява в интеграцията на производствената (най-общо цели производството на подходящ продукт и намаляване на разходите за единица продукт), маркетинговата (най-общо цели увеличаване на приходите от продажби) и реинженеринговата опция (най-общо цели подходящо преосмисляне на основните процеси и пренареждане на процесите в рамките на системата за постигане на устойчив положителен резултат).

Чрез интеграцията на тези опции външноикономическата дейност на организацията се превръща в съвкупност от полезни за организацията ситуационни редове и води до положителен резултат. Реално това е преосмисляне на процесите на фирменото взаимодействие и на действията на собствениците, мениджърите и участниците в системата. Такъв подход позволява на организацията да се адаптира във фирменото взаимодействие, да работи за другите организации и хора и да им помага в пътя към тяхното усъвършенстване и международно взаимодействие.

Трябва да поясним, че всяко предприятие взаимодейства с други – тези процеси наричаме фирмено взаимодействие, а процесите, които протичат в самото предприятие, най-общо наричаме вътрешнофирмени процеси (отношения). Както се вижда от фиг. 4, международното взаимодействие съставлява по-голямата част от общото фирменото взаимодействие на организациите, а международният маркетинг и външноикономическата дейност са включени в това понятие.

Фигура 4



Поради високата тежест и значение на международното фирмено взаимодействие често то или фирменото взаимодействие се отъждествяват с фирмената интернационализация.

Фирмено взаимодействие е свързано с основните елементи на организацията – технология, кадри, структура, цели и задачи.

Елементът технология е основен елемент с голяма тежест, който включва всички необходими процеси и механизми за фирменото общуване и взаимодействие, в т.ч. всички форми и фактори на *външноикономическа дейност, които се* разкриват с външноикономическите функции, технологията и методите за навлизане на чуждестранни пазари.<sup>4</sup>

**Факторите, от които зависят ВИД**, са: стоковото производство; общественото и международното разделение на труда и нивото на развитие; степента на икономическото развитие на отделната страна; степента на развитие на структурата на производство; наличието на природни ресурси; географските дадености и средата; характерът на вътрешния пазар; външнополитическият курс на съответната държава; нарастващата роля на средствата за външнотърговска политика (мита и митнически тарифи, количествени ограничения и други нетарифни средства); средствата за форсиране на експорта; търговските договори и съглашения; нарастващата роля на международните междуправителствени и неправителствени организации и съюзи и др.

Теорията и практиката показват, че ВИД е доминираща съвкупност от различни подходи, механизми и поведение на организациите, от която се изгражда образът на фирмената интернационализация и взаимовръзката на интернационални, регионални и национални пазари. Затова за икономиката и управлението на ИО изключително важно да се разясни пътят им към чуждите пазари.

Проучването разкрива, че стратегите и мениджърите могат да прилагат РМИ и да изберат и извървят успешно пътя на ИО към чужди пазари, ако притежават необходимите знания за преките чуждестранни инвестиции, транснационализацията, интегралната теория за ВИД и концепцията за развитие на ТНК, както и основните акценти в теорията за интеграция и др., които са разяснени по-нататък.

### **3. Преки чуждестранни инвестиции и транснационализация**

Нивото на знанията на мениджърите за ПЧИ и за транснационализацията на ИО (ТНИО) са от съществена важност за разкриване на ефективния път на фирмите към чужди пазари и за техните интеграционни процеси.

---

<sup>4</sup> Разумното управление – реинженеринг. Пловдив, 2000, с. 216-252.

Още през 80-те години на миналия век на базата на „еклектическата парадигма” на ПЧИ, разработена от Дж. Денинг<sup>5</sup>, възниква теорията за инвестиционния път на развитие. Определят се пет стадия за икономическото развитие на дадена страна, свързани с различни характеристики на ИО:

- Първи стадий – при незначителен БВП (2000 г.) на глава от населението (до 2500 дол.) се смята, че икономиката е слабо развита и затова не се внасят и не се изнасят значителни капитали във формата на ПЧИ.
- Втори стадий – когато БВП (2000 г.) на глава от населението е до 10 000 дол., се приема, че започва да нараства преди всичко импорът на капиталовложенията заради стремежа на ТНК да се закрепят на пазара в и да използват по-ниското заплащане на труда.
- Трети стадий – когато БВП (2000 г.) на глава от населението превишава 10 000 дол. се приема, че се появяват първите национални ТНК.
- Четвърти стадий – когато БВП (2000 г.) на глава от населението е около 25000 дол., се приема, че страната се превръща в чист износител на ПЧИ.
- Пети стадий – страната завоюва ключови позиции в сферата на ПЧИ (като пример се посочва САЩ).

Независимо от широкото научно признание на тази теория тя не обяснява ситуацията на инвестиционните потоци в много страни. Например в България още през първия стадий започнаха да навлизат значителни по обем ПЧИ, а навлизайки в третия стадий, все още не се появяват български ТНК.

За редица други страни също се наблюдават несъответствия с посочения инвестиционен път на развитие. Русия например още преди да достигне третия стадий освен мощен вносител е и значим износител на капитали.

Едва преди няколко години известната теория на Денинг се интегрира с концепцията на корейския учен Х. Ч. Мун<sup>6</sup> за нетрадиционните ПЧИ, свързани с възможностите за премахване на фирмените недостатъци. Тази интеграция позволява да се обясни характерът на зараждащите се ТНК в развиващите се страни, както и процесите при покупка на компании в развитите страни предимно заради достъп до нови и върхови технологии.

---

<sup>5</sup> Dunning, J. H. Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. – Weltwirtschaftliches Archiv, 1981, N 1; Explaining International Production. London, 1988; Location and the Multinational Enterprise: a Neglected Factor? – Journal of International BusinessStudies, 1988, N 1.

<sup>6</sup> Moon, H.-C. and T.W.Roehl. Unconventional Foreign Direct Investment and Imbalance Theory. – International Business Review, 2001, N 10; Moon, H.-C. Outward Foreign Direct Investment by Korean Firms. Paper prepared for the UNCTAD Expert Meeting on Enhancing the Productive Capacity of Developing Country Firms through Internalization. Geneva, 5-7 December 2005.

Сега все по-често се приема реинженеринговият подход за анализиране на ПЧИ. При него се обръща особено внимание на спецификата на научната среда, в която се създават различните концепции за ПЧИ. Търси се средният път, чрез който възгледите в различните концепции се сближават. Приема се, че има четири големи (рамкови) етапа в развитието на теорията за ПЧИ:

- първи етап – до 50-те години, когато за ПЧИ липсват теоретични обяснения, като господстваща теория е тази за портфейлното инвестиране;
- втори етап – от края на 50-те до 80-те години, когато се появяват теориите за ПЧИ и ТНК;
- трети етап – от 90-те години до 2000 г., когато под егидата на ЮНКТАД се извършва прецизиране на концепциите на базата на усъвършенстване теорията на Дж. Денинг. Обръща се внимание на направленията на „електрическата парадигма” и свързаните с нея теории за интернационализация, теориите за жизнения цикъл на продукта, теориите на школата Упсала и др.;
- четвърти етап – след 2000 г., когато започва да се лансира интегрирането на идеите и на сходството в концепциите.

Още през първия етап – от 50-те до 60-те години, се наблюдава сходство на разбиранятия, обединени около теорията на американеца Г. Марковиц.<sup>7</sup> Базираща се на минимизиране на риска чрез разпределение на фирмените капитали в различни държави. Въпреки че повечето учени временно прекратяват да използват тази теория, през 70-те години тя се трансформира и получава нова популярност с идеята на Д. Лессард, че диверсификацията на активите между страните може да се окаже по-ефективен метод за намаляване на рисковете от този на портфейлното инвестиране. Тази идея се обяснява с господството по това време на несъвършената конкуренция, свързана с различни бариери при предаване на технологии между независимите ИО и държавните ограничения за трансгранична миграция на портфейлните капитални инвестиции. Тя получава голямо значение през XX век, когато компаниите започват усилено да създават дъщерни структури по целия свят и така осъществяват диверсификация в рамките на собствения отрасъл.

Разбирането, че диверсификацията на портфейла зависи от икономическата политика на властта е представено още през 60-те години на XX век от канадския учен С. Хаймер.<sup>8</sup> Според него фирмите се отказват от комфорта на бизнеса на вътрешния пазар само, ако имат реални чуждестранни предимства.

<sup>7</sup> Markowitz. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment. 1958; Mean-Variance Analysis in Portfolio Choice and Capital Markets. 1987.

<sup>8</sup> Hymer, S. H. The International Operation of National Firms. A Study of Direct Investment. MIT Doctoral Dissertation. Cambridge (Mass.), 1960; Hymer, S. and R. Rowthorn. Multinational Corporation and International Oligopoly: the Non-American Challenge. – In: Kindleberger, Ch. P. (ed.). International Corporation. Cambridge and London, 1970.

Именно тази идея кара Дж. Денинг да преосмисли първата си книга и да създаде своята „електрическа парадигма” с необходимите и достатъчни за осъществяването на ПЧИ т.нар. ОЛИ предимства – притежание (обладване); локализация; интернализация. При разкриването на предимствата за притежание и локализация Денинг изцяло се опира на работата на С. Хаймер и Р. Върнън.<sup>9</sup> Той използва техните теории (теория на пазарите и теория на пренареждането) с които те отговарят на въпросите защо се осъществяват ПЧИ и къде се локализируют и дава тежест основно на причините за ПЧИ.

Теорията за интернализация се базира основно на идеите на Р. Коуз<sup>10</sup> за различията в транзакционните разходи при координация на производствата (на независими ИО) чрез пазарния механизъм и на идеите на П. Бъкли и М. Касон<sup>11</sup> за вътрешно управление на фирмите. Тази теория се доразвива основно от А. Рагман. Според него, когато фирмите се стремят да повишат ефективността си, те правят ПЧИ, а това превръща фирмата в глобална компания, за която външноикономическите връзки от външни процеси (екстернални) се превръщат във вътрешни процеси (интернални).

За разлика от теорията на Денинг, която анализира фирмите в статика, в теорията за интернационализация на фирмите, разработена от шведската школа Упсала, анализът е в динамика. Друга разлика с Денинг е фактът, че шведските учени отделят много малко внимание на държавното стимулиране на притока на ПЧИ. Така също за разлика от Р. Върнън пътят на фирмите към външния пазар се разглежда независимо от произвежданите от тях стоки или услуги.

Анализът на съвременните тенденции за развитие на световната икономика показва, че нейната интернационализация започва с процесите на ПЧИ. Именно потоците на **ПЧИ като основна форма за движение на капитала** оказват постоянно нарастващо влияние на съответната страна в международното разделение на труда. С тяхна помощ се реализират мащабни премествания на редица производства и даже цели отрасли, което видоизменя стопанската специализация на цели държави. Същевременно растящият дял на ПЧИ засилва и вътрешноотрасловото международно разделение на труда в

---

<sup>9</sup> Vernon, R. Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises. Basic Books, New York, 1971, p. 336; Storm over the Multinationals. – Economic Environment of International Business, 1976; Vernon, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. – Quarterly Journal of Economics, May 1966; Vernon, R. Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of US Enterprises. N.Y., 1971; Vernon, R. Storm over the Multinationals. Boston, 1977; Vernon, R. Economic Environment of International Business. N.Y., 1976, p. 80; Vernon, R. The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1979, Vol. 41, N 4.

<sup>10</sup> Coase, R. H. The Firm, the Market, and the Law. University of Chicago Press, 1988, 1992; Коуз, Р. Проблема социальных издержек; Коуз Р. Фирма, рынок и право. Москва, 1993, с. 85-86.

<sup>11</sup> Buckley, P. J., M. Casson. The Future of the Multinational Enterprise. London, 1976; Buckley, P. J., M. Casson. The Economic Theory of the Multinational Enterprise. London, 1985.

съседните страни. Смята се, че основните форми на ПЧИ са: създаване на нови предприятия; придобиване на съществуващи или закупуване на част от чужди фирми; разширяване или преобразуване на вече съществуващи чуждестранни филиали чрез реинвестиране на печалбата.

Стратегическата цел на всяка ПЧИ е достъпът до управлението и собствеността в икономиката на страната. Преследвайки тази цел, чуждестранните инвеститори могат дори временно да пренебрегнат високата възвръщаемост заради повишаването и в бъдеще поради достъпа до пазара и производствените ресурси в региона и в съседните държави. Подобни са много интервенции в бившите социалистически държави. Практиката разкрива, че основна част от ПЧИ се осъществява чрез ТНК на развитите страни.

При високотехнологични отрасли като индустрията ефектът на преминаването на бизнеса към по-малки и съседни пазари се проявява с нетрадиционни промишлени фактори, в т. ч. чрез създаване на зони за икономически растеж (техпаркове, бизнес-инкубатори, свободни зони и др.). Това води до висока териториална концентрация на водещи в технологично отношение ИО. Тези и много други причини, карат мениджърите да вземат решения за ПЧИ не на базата на математически модели, а въз основа на правилна стратегическа ориентация и локализация в подходящи за ефекта места. Тези процеси на ПЧИ спомагат главно за ускореното развитие в отрасловата структура на икономиката и осигуряват развитието на двата основни потока и полюса на интернационализацията, а именно: инвестиции в страната и инвестиции в чужбина.

Проучването за ПЧИ на българските индустриални организации (БИО) се оказва сложна задача поради ниското качество на официалната статистика. В изследването са използвани балансите на различните страни за потоци на инвестиции от България, както и специализирани данни от БТПП за оценка на мащабите и структурата на българските капиталовложения. В търсенето се преодоляваха проблеми като неясния произход на страната-инвеститор, липсата на данни за инвестиционните проекти, и на отчети за реинвестициите на печалбата от вече действащи проекти, както и трудностите при оценка на ПЧИ при многогодишни и преплетени инвестиционни програми и вътрешно фирмени кредити. Практиката разкрива, че БИО се характеризират с малка стойностна активност за ПЧИ, но дори в тези скромни потоци разнообразието от мотиви за осъществяване на ПЧИ е голямо – от желанието да се изнесе капитал по легален път, за да се избегне преследване от страна на държавата или конкурентите, до стремеж да се получи достъп до новите технологии на развитите страни. Инвестициите в чужбина са нищожни за сметка на ПЧИ в страната. За съжаление последните се оказаха полезни за българския краен потребител, но не и за българския индустриален бизнес, защото ПЧИ основно са в областта на търговски центрове и вериги, в дъщерни чуждестранни предприятия, банки, бензиностанции, хотели, ресторанти, сгради, представителства и търговски обекти за продажба на чуждестранни машини, стоки и услуги.

Когато процесите, свързани с двата потока на ПЧИ, се отнасят не за страната като цяло, а за конкретен стопански субект, каквито са ИО, тогава се използва понятието „транснационализация”. Според общоприетите разбирания това е процес осъществяван чрез ПЧИ, с който една фирма излиза на чуждестранния пазар чрез дълбоко въвлечане в международните търговски операции и пренасяне на части от възпроизводствения процес от една държава в друга. Несъмнено този процес, води до глобализация на дейността на ИО, на която ще се спрем по-нататък.

При анализ и оценка на транснационализацията се използват различни системи от показатели, отчитащи отношението на съответния задграничен фактор (активи, обем продажби, иновации, персонал, печалба и др.) към съответния фактор с национална и задгранична стойност. Показателите могат да се измерват и за всяка ПЧИ или страна, както и за всяка област, в която се фокусира бизнесът (конкуренция, дивергенция, нарастване на потребителската стойност).

Предлаганият методически подход за определяне на транснационализацията на ИО позволява да се направи комплексна оценка на степента на транснационализация, на нейната значимост и ефективност, както и да се оцени нивото на транснационализация на различните ТНК и да се вземат мерки за по-правилна стратегическа ориентация на бизнеса.

*Посочените разбирания за ПЧИ и транснационализацията се доизясняват с теориите за развитието на външноикономическата дейност (вж. Хаджиев, 2000; 2004; 2009), както и с разгледаните по-нататък теории.*

#### **4. Интегрална теория за ВИД и концепция за развитие на ТНК**

От стопанска гледна точка тази теория по същество е активност, базирана на една управленска ценностна система, определяща вътрешните и външните мениджърски усилия на фирмата (вж. фиг. 5).

При традиционния маркетинг ВИД са добре познати процеси въз основа на модулация (изменение на някаква характеристика на продукт или услуга), въз основа на опаковката, размера (изменение на количеството, обема, честотата), дизайна (за комуникация с различни стилове на живот), комфорта (намаляване на усилията, които купувачите правят). Те целят разширяване на целевите пазари, по-добро обслужване и максимално насищане.

При комплексния (реинженеринговият) маркетинг ВИД е по-подходяща за наситени пазари, където липсва ръст, и за бизнес-философия, която е свързана с по-голям риск. Тази дейност засяга необходимостта от повече ресурси и време за възвръщаемост. Тя се търси, когато се цели по-голям обем на бизнеса и се атакуват пазарите с предлагане на нестандартни продукти и откриване на нови пазари и категории. Резултатът може да е иновация на пазара, продукта или останалата част от маркетинг микса. Технологиата се свежда до

фокусиране за иновация в пазар, продукт или маркетинг микс, след това създаване на разрыв (прекъсване на логичната връзка) и на механизъм и процес за преодоляване на прекъсването.

Фигура 5

Ролята на управленската ценностна система на ВИД



Компонентите на всяка отделна иновация са: потребност (която трябва да се задоволи) или функция (която трябва да се изпълни); ресурси (съвкупност от наличните знания, материали и достъпни технологии, чрез които трябва да се реализира концепцията); идея (обектът, концепцията, чрез които трябва да се удовлетворят потребностите); иновационен риск (съвкупност от пазарния риск – степен на оригиналност и новост на концепцията, определяща новостите на пазара и издръжката на доставката до потребителя); технологичен риск (технологичната новост в концепцията, определяща техническата осъществимост) и стратегически риск (степен на осведоменост на фирмата за пазара и технологиите).<sup>12</sup>

Интегралната теория за ВИД, базирана на реинженеринговия подход, няма да е завършена, ако в нея не се включи и **концепцията за развитие на ТНК**.

<sup>12</sup> Тези, които се интересуват от въпроси, свързани с иновациите на ВИД, могат да ползват информация на Европейския иновационен център (e-mail: irc@onlin.bg; <http://www.Irc.bg>), както и информация за защита на конкуренцията ([europa.eu/comm/competition](http://europa.eu/comm/competition)). Би могъл да се ползва и сайтът на Организацията за световната интелектуална собственост: [www.wipo.org/ipstats/en](http://www.wipo.org/ipstats/en), както и студията „Иновационния продукт в областта на управлението е с най-висока тежест“.

Според тази концепция ТНК се дефинира като организация, използваща в своята дейност международния подход, която има задгранични активи и притежава или предполага създаването на структури за транснационално производство, търговия и финанси с единен център за вземане на решения. Международен подход е този, който засяга задграничните операции във всички области на икономическия живот на ИО. Тази концепция позволява да се анализират пространствените аспекти на задграничната експанзия на ИО независимо от нивото на развитие на страната. Първоначално ИО се превръща в постоянен участник във външната търговия, след това се занимава с производството на стоки или услуги зад граница, накрая започва да развива разнообразни дейности, свързани предимно с инвестиции в чужбина. Безспорно рисковете в този процес са много по-големи, отколкото при обикновен износ. Именно той обаче осигурява превръщането на ИО в ТНК. Превръщането на ТНК в мощни организации от своя страна изисква широк спектър от международни икономически отношения, в т.ч. и дейности на фондовия пазар.

Приема се, че основните признаци на ТНК са:

- интернационализация на продажбите на ИО – компанията реализира значителна част от своята продукция зад граница и оказва влияние на международния пазар;
- интернационализация на иновациите на ИО – компанията реализира значителна част от своите иновации зад граница и така променя пазарите и световното стопанство;
- интернационализация на производството на ИО – компанията използва международното разделение на труда и ръководи производството и/или обмена на продукция по трансфери цени в система от взаимосвързани дъщерни и други фирми, разположени в различни страни; прилагат се системи за трансферно ценообразуване;<sup>13</sup>
- ТНК управляват, владеят или контролират инвестиран капитал в различни страни и региони и обуславят географските направления и характерът на ВИД;
- ТНК обуславят процесите на транснационализация и на тази основа създават стандарти, модели и системи.

В икономическата литература, се срещат различни названия на ТНК: многонационални компании, интернационални компании, глобални корпорации, международни компании и др. Развитието на ТНК през призмата на КР може да се представи на фиг. 6.

---

<sup>13</sup> Владимирова, Й. Основни методически въпроси на трансферното ценообразуване. СУБ, 2009.

Фигура 6  
Класификация на видовете организации и тяхната взаимовръзка с РМИ



В посоченото развитие на ТНК се обособяват различни видове ТНК предимно според принципа на взаимодействие между организацията-майка и дъщерните компании (етноцентрически, полицентрически, региоцентрически, геоцентрически), нивото на транснационализация и прилагането на съответен модел за интернационализация (в рамките на РМИ).

Глобалните организации са най-висша форма в развитието на ТНК (вж. фиг. 6). Възниква въпросът, трябва ли да има български глобални организации и възможна ли е тази цел?

Глобалната организация интегрира в едно цяло стопанската дейност, осъществявана в различни страни. Това обикновено са организации, чиято основна цел не е само максимизация на печалбата, а преди всичко максимизация на пазара. Тази предприемаческа структура проектира продукта, услугата и технологиите на работа за определен сегмент от световния пазар, като съставните части и процеси за едно изделие се произвеждат в различни държави. В този смисъл тази организация разглежда света като едно цяло в което се размиват националните граници и различията между потребителите, т.е. глобалната организация няма определена национална принадлежност и функционира като един минисветовен пазар. Такава организация печели от мащаба на производство за сметка на стандартизацията на продуктите и поради максималното използване на предимствата, които предоставя международния бизнес. Приема се, че една глобална ИО (ГИО) притежава чертите на ТНК, но има и следните особености:

- Свързана е с най-висшето ниво на транснационализацията и с най-голямо влияние на социално-икономическата и политическата интеграция.
- Мястото за разполагане на производствени мощности и за търговия е целият свят. ГИО може да действа във всяка точка на света. Стремешт е да няма завършени производствени цикли в отделна страна, а да се създават там, където е най-изгодно високоспециализирани дъщерни фирми и агенти за производство на елементи, участващи в крайната продукция. Това създава изключително висока мобилност на факторите за производство и на дъщерните фирми, както и възможности за големи печалби.

- Основните управленски функции на ГИО се извършват не само в щаб-квартирата (фирмата-майка), а в различни страни, където е базирана съответната стопанската дейност и са локализирани рамкови права за самостоятелно управление.
- Маркетингът е глобален – обикновено се управлява от една специализирана за целта дъщерна фирма, което осигурява икономии на средства и по-ефективна и качествена работа с потребителите.
- За разлика от другите видове ТНК изследванията и разработките, както и усвояването на ресурси имат по-глобален характер и вече не са така тясно свързани с фирмата-майка.
- Продават глобален продукт (продукт, продаван в целия свят с неголеми модификации съобразно местните обичаи и изисквания). При тях конкуренцията се осъществява в световен мащаб, като потребителите във всяка страна се ориентират към единни критерии и високи стандарти за качеството на продукцията.
- Участват в целия спектър на МИО и във всички процеси на интернационализация на световното стопанство и така имат най-голям потенциал за разпространение на върхови постижения, на системи и модели за работа във всяка отделна област.

Безспорно ГИО са най-важните международни компании, определящи посоката на развитие и богатството на страните. Те са и тези, които с най-висока тежест могат да прилагат РМИ.

Проучването на българската практика показва, че ИО все още са в началния етап за развитие на международни компании и, ако не се обединят усилията на индустриалния бизнес, науката и държавата, в близките години няма да се появи никаква възможност за българска ГИО.

През призмата на изследването се разкрива, че сега, въпреки че има някои български фирми с интеграционна насоченост, липсва сериозна ТНК с български национален капитал.

Възниква въпросът дали трябва да има **такива български корпорации**, особено в хранителната и питейната индустрия, след като световните ТНК от ХИ непрекъснато увеличават своя дял и мащаби на продажби?

С изследването се доказва, че дефинирането на състоянието на съвременната световна икономика става чрез показатели, отразяващи процеса на трансграничното преплитане на капитали. Такъв показател е отношението на износа и вноса на преки инвестиции към БВП.

Практиката показва, че за ръста на този показател по-висока тежест има не толкова обичайната промяна на производството и нивото на ПЧИ в страната, а развитието на трансграничните инвестиционни връзки и стратегии. Икономиката на Япония е най-яркото доказателство за това как при изключително ниско ниво на чуждестранния капитал местните ИО извършват мощна експортна експанзия на капитали и продукти.

Сравнението на количествените и качествените индикатори по страни разкрива забавения характер на интернационализация на българските ИО независимо от възможностите, които се предоставиха с отворената икономика и премахването на държавното регулиране на тези процеси. Например в съвременните условия на глобализация на икономиката българската хранителна и питейна индустрия има възможности да формира значителна част от БВП. Това би могло да стане реалност в рамките на няколко години, ако се използват подходящи методологии за управление на интелектуалната собственост и за прилагане на интеграционните процеси, формиращи ефективни предприемачески структури за развитие на националния капитал. Именно такова управление се е превърнало в основен фактор за положително развитие на автомобилната, машиностроителната, туристическата, финансовата, строителната, телекомуникационната, компютърната, хранителните индустрии на Япония, Италия, Германия, Франция и САЩ.<sup>14</sup>

Опитът от прилагането на управлението в тези индустрии би могъл да бъде много полезен и за развитието на БХИ. То се характеризира със следните акценти: националният капитал се интегрира в мощни интеграционни образувания, способни да извършват или да съдействат за активна ВИД; транснационализация на бизнеса (интеграция в международното бизнес-пространство); концептуални подходи в управлението на международните предприемачески структури; намаляване на транзакционните издръжки чрез по-ефективно управление на индустриалната собственост (ИС) и на финансовите потоци; кардинални промени в технологиите на производство и маркетинг; използване на нови източници на суровини; реорганизация на организационно-управленските структури и непрекъснато преосмисляне на взаимоотношенията с публиките.

В глобалния свят расте пропастта между ефективността на ТНК и тази на държавите. Ефективността и динамиката на корпоративната печалба на някои ТНК през последните десет години изпреварват даже тази на най-развитите страни.

Във външноикономическата дейност темпът на развитие на външната търговия вече е по-малък от този за организация на производството и реализация на стои и услуги непосредствено на чуждестранните пазари. Интернационалното производство изпреварва глобалния експорт и глобалния БВП. Световният износ започва да се превръща във вътрешнофирмена търговия между подразделения на различни ТНК.

<sup>14</sup> Разумното управление-реинженеринг. Пловдив, 2000, с. 143-160.

Съдбата на международните икономически взаимоотношения започва да зависи основно от ТНК, използващи комплексния реинженеринг. Въпросът вече не е само до нарастване на мащаба и обема на бизнеса, а до създаване на оптимални по размер и високоефективни интеграционни структури и подходящи стратегически ориентации, системи и модели за работа. Именно чрез РМИ и неговата ценностна пирамида и пирамидата на отговорностите, прилагани с подходяща стратегическа ориентация, механизми и инструменти, могат да се създадат необходимите модели и системи, които да отстранят някои дефекти в кризисното развитие на икономиката, както и да сведат до минимум прехвърлянето на задължения за бъдещи периоди.

Някои проучвания в Пловдивска област, където е базиран единственият по рода си Университет за хранителни технологии на Балканите с голям научен и производствен потенциал на БХИ, разкриват, че националният капитал съставлява около 40% от общия капитал в тази индустрия, с ясно изразена тенденция към намаляване, т.е. над 60% от капитала е чуждестранен или смесен.<sup>15</sup>

Интересът на потребителите привидно не е нарушен. За тях като че ли няма съществено значение дали продуктите или услугите от ХИ са от национален, или чуждестранен капитал, важни са платежоспособността и качеството. Има ли обаче значение това за българската икономика? Действително ли чрез чуждите ТНК се вкарва най-новата техника у нас? Отразяват ли се процесите за обслужване на чуждестранния капитал в страната положително на търговското салдо и на живота на гражданите? Защиават ли тези процеси собствените производства и позволяват ли да се съкращава нерационалната импортна зависимост? Отговорът на тези въпроси дава именно комплексният реинженеринг.

Дефинирането на ситуацията, което е първично изискване за всеки реинженеринг, разкрива, че преди всичко е необходимо да се анализират основните форми на интеграция на фирмите и да се определи динамиката на локализацията на ТНК (фиг. 7).

Резултатите от представената матрица е добре да се обвържат с анализ на данните от международните интеграционни и предприемачески структури. За съжаление единственият актуален източник за тези данни е докладът за световните инвестиции, разработен от UNCTAD.<sup>16</sup>

Сега в света съществуват над 78 000 ТНК с над 780 000 филиала зад граница. Мащабите на тези транснационални организации са огромни. Оборитите им нарастват над 4 пъти за периода 1999-2007 г. от 5373 на около 25 200 млрд. дол., докато световният БВП се повишава от 23 300 на около 48 300 млрд. дол.

---

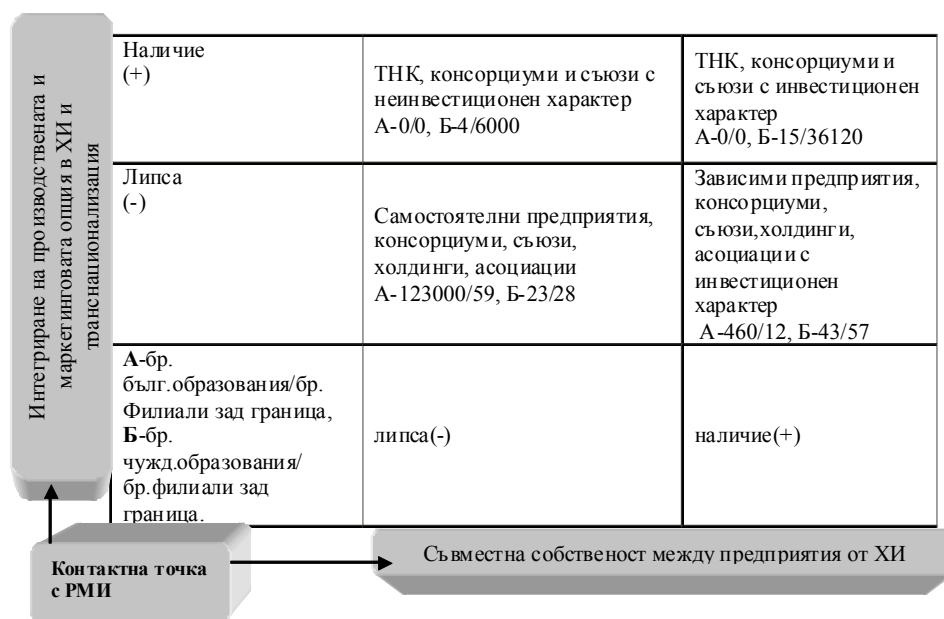
<sup>15</sup> Електронна брошура „Европейска интеграция”, Пловдив, N 4, 2007.

<sup>16</sup> World Investment Report 2007. Transnational Corporations Extractive Industries and Development. United Nations, New York and Geneva, 2007, p. 11-13.

по текущи цени. Проучването разкрива, че осредненият брой ТНК в ХИ е около 12%.

Фигура 7

Матрица на основни форми на интеграция и степен на локализация в БХИ, 2007 г.



Източник: Електронна брошура "Европейска интеграция", Пловдив, 2007, N 4.

Големите ТНК – „COCA COLA”, „McDonnell’s”, „MICROSOFT”, „General Motors”, „Ford”, „IBM” и др., се разпореждат със средства, превишаващи размера на националния доход на редица развити страни, а техните международни операции практически са извън контрола на всякакви национални данъчни и други институции. Само стойността на брeнда на тези компании се оценява на милиони долари. Например според „Interbrand”<sup>17</sup>, за 2007 г. тази стойност на „COCA COLA” е над 65 млн. дол., а на „McDonnell’s” е над 29 млн. дол. Защо се пресмята стойността на брeнда?

Всеки брeнд представлява нематериален актив и освен ползата от неговото създаване има, както всеки подобен актив и стойност, т.е. той може да се продава, купува, предоставя под наем и т.н. Когато става въпрос за брeнд на ТНК, това значи стойност, засягаща потребители и партньори в различни страни. Общозвестно е, че има редица методи за определяне стойността на брeнда (СМ). Смятаме, че най-подходящи за КР са:

<sup>17</sup> Водеща компания в сферата на брeндинга и на брeндинговите стратегии с повече от 30 години в тази област. Вж. класацията за 2006 и 2007 г.

- Методът на допълнителния доход (premium profit) – основава се на факта, че стоката с бранд може да се продаде по-скъпо от аналога, който няма бранд (проблемът се свежда до намирането на аналога и сезонните промени на цените в различни региони).

$$CM = PC \times V,$$

където CM е стойността на бранда, PC – разликата между стойността на марковата стока и тази на аналога без търговска марка, а V – количеството реализирана стока.

- Рамковият метод при определяне на CM – свежда се до разликата между пазарната стойност на бизнеса и тази на материалните активи. От получената стойност на нематериалните активи се изважда стойността на всички известни нематериални активи за ИО, балансирани по собственост (патенти, ноу-хау, програми и др.), и се получава CM.
- Методът на роялтите (The relief from royalty method) – прилага се в случаите, когато се извършват сделки по лицензионни договаряния, свързани с търговската марка и изплащане на роялти. При него след определяне размера на роялтите като процент от продажбите (това е най-трудният елемент в договарянията между страните) се оценява продължителността на активното пазарно съществуване на бранда и се прогнозира годишният обем продажби. Стойността от произведението от годишните продажби по стойността на роялтите се привежда към настоящите цени и се получава CM.

$$CM = CP \times V \times \frac{bp}{(1+d)},$$

където CP е стойността на роялтите, V – количеството реализирана продукция; bp – броят периоди, в които се ползват роялти; d – дисконтата.

Сега, въпреки че има някои български фирми с интеграционна насоченост и популярна търговска марка, липсва ГИО с български национален капитал. Трябва ли да има такива корпорации, особено в БХИ, след като световните ТНК от ХИ непрекъснато увеличават своя дял и мащаби на продажби? Проучването разкрива, че **транснационализацията** е изключително необходима за развитието и за оцеляването на българските фирми от ХИ, даже и на първо време да са подизпълнители в големите ТНК. Защото дори фирми, които сега се радват на голям бизнес-комфорт на националния пазар, са застрашени от провал с навлизането на световните ТНК. В случая българските ИО само подпомагат световните ТНК, като им подготвят пазарите.

Въпрос на време е кога световните ТНК ще решат да се настанят на българския пазар. Несъмнено това, което ще подпомогне българските фирми и националния капитал, е дивергенцията като втори важен елемент на комплексния реинженеринг, свързана с креативността при управление на интелектуалната собственост, на финансовите потоци и с изграждане на

български интеграционни структури и ТНК. Този елемент на КР налага обединяване усилията на българския бизнес от ХИ с тези на държавата за формиране и развитие на ТНК в области, където България има или може да има абсолютни предимства (като форми на частния бизнес или публично-частно партньорство).

Препоръчва се създаването на български транснационални корпорации (БТНК), обхващащи областта на минералните води, балнеологията, консервната промишленост, киселото мляко, българските вина, духовния, историческия и културния туризъм, изкуството.

Новите възможности, които се откриват пред българските фирми, започнали да осъществяват ПЧИ, особено в САЩ и развитите страни на ЕС, са първите признаци за ориентация към БТНК.

За българските ИО някои параметри, свързани с участието в световното стопанство, при еднакви количествени значения съответстват на свършено различно качествено състояние на икономиката.

Например високата роля на скрития експорт, засягащ туризма, може да се свърже както със специализацията на страната ни в тази област, така и със значителната конкурентоспособност на този отрасъл в национален мащаб. Хранителната индустрия, свързана с този отрасъл, с нейните традиционни количествени измерения за открита икономика, постепенно разкрива потенциал за нарастване на скрития износ и за интеграция в трансграничните производствено-търговски вериги. За съжаление от 1990 г. досега този потенциал не се използва ефективно. Наблюдават се само някои единични постижения и фрагменти. Причините са най-различни. Една от основните е неразбирането на съвременните акценти в теорията за интеграцията в условията на глобализация на световното стопанство.

## **5. Основни акценти в теорията за интеграция през призмата на КР**

Общоприето е, че интеграцията е процес на съгласуване и обединение на структури и функции в цялостна организация, система, т.е. тя е свързана със създаването на организационни отношения и предприемачески структури. Когато това се извършва в рамките на една държава, говорим за национална интеграция, а когато тези процеси засягат различни страни, говорим за международна икономическа интеграция.

Интеграцията на предприемаческите структури на междуетнофирмено и вътрешнофирмено ниво изисква наличие на фирмени взаимоотношения, които обезпечават дългосрочно сближаване на основните цели и задачи.

Интеграцията на ИО е създаване и развитие на взаимовръзки, сътрудничество и взаимодействие с цел по-пълно използване на техните конкурентни

предимства, повишаване на икономическата им ефективност и получаване на синергичен ефект от обединението им.

Взаимовръзките при различните организационни форми на интеграция на предприемаческите структури, в т.ч. на ИО, най-общо са: производствени (взаимни доставки и стокообмен); управленски; маркетингови и търговски; имуществени, акционерни, дружествени (участие в капитала на фирми); технологични (предоставяне на технологии, техническо сътрудничество и др.); финансови, в т.ч. кредитни взаимовръзки; културни и информационни.

Практиката показва, че с най-висока тежест за интеграционните форми са преките взаимоотношения, засягащи собствеността (имуществото, акциите, финансите), и управленските взаимовръзки. През призмата на реинженеринга интеграционните форми за дадена страна са най-ефективни, когато интеграцията се развива на няколко нива:<sup>18</sup>

- *разумни преки пазарни връзки между предприятията* (връзки, подчиняващи се единствено на икономическите интереси и потребности, а не на административни команди и власт на различни лица, партии, институции);
- *разумни и преценени по тежест връзки между предприятията и държавните институции*;
- *ефективни междудържавни връзки и споразумения*, съобразени с националните интереси за трудовите пазари, с регионалните интереси за регулиране на стоки и услуги. Това са междудържавни интернационални интереси, просмукани от стремежа към хармонизиране на национални и регионални политики и зависими от все по-свободното придвижване на капитали и ресурси.
- *изграждане на доброволна основа на разумни наднационални институции*.

Ярък пример за неустойчивост на интеграционни системи при свободни пазарни условия е бившият СССР. Този съюз се оказа фиктивна федерация във формата на една държава. При него липсваше *хоризонталната връзка* между републиките, основана на съглашения и договори, както е например между страните в ЕС. Той беше единна държава и затова при него липсваше и надрепубликански орган, основан на доброволно предоставяне от републиките на определени функции, както е също между страните в ЕС. В тази единна държава един-единствен център стоеше над всички републики. Той определяше планова административно-командна форма на регулиране, която можеше да съществува само в затворена система с приоритет на плана над свободните пазарни сили и при държавен монопол на външната търговия и най-вече при държавен монопол на отношенията със западните държави, където господстваха пазарните сили. Премахването на държавния монопол и налагането на стремежа към изграждане на пазарни отношения предизвикаха остри сблъсъци с

---

<sup>18</sup> Вж. Разумното управление-реинженеринг..., с. 36-44.

приоритетите на плана. Например в Госплана на СССР в края на 70-те години на миналия век са заложили и координирани над 48 000 планови позиции за около 12 млн. продукти. В стремежа към налагане на пазарни отношения тези силни планови ограничения и липсата на инициативи и условия за тях създаваха изкуствени и сложни взаимовръзки и сблъсъци. Борбата се свеждаше не до разумно управление на полезни дейности, а до *борба за подходящи планови цифри*. Предприятията даваха мило и драго за подходящи за тях планови цифри, които да осигурят по-спокойното им съществуване. Най-добрите им специалисти (герои) бяха тези, които успяваха да се справят с висшестоящите държавни чиновници за корекция на плана. Така се създаваха много особени “приятелства” и лобита. Когато предприятието не успяваше да изпълни задълженията си по плана, тогава “невъзможният за промяна план” често се коригираше, за да се изпълнят партийните повели и да се преизпълни планът. Така почти всички преизпълняваха плана си, но се създаваше неефективно отношение към труда. Въпреки всичко икономиката работеше, а в някои отношения работеше и много добре. Опитът показва, че свободни и чисти пазарни отношения не могат да се изграждат без интеграция на пазарен принцип на микро ниво между предприятията, на междурепубликанско ниво и без ефективен наднационален орган. Без такава интеграция не би могло да се издържи на предизвикателствата на времето на пазарните отношения. СССР и СИВ нямаха такава интеграция и затова се оказаха неустойчиви за свободен и открит пазар.

Когато става въпрос за интеграция на пазарни структури, се разкриват следните групи форми на интеграция: корпоративна; кооперационна; колаборативна; смесена.

Управлението на корпоративната и колаборативната форми<sup>19</sup> е изключително важно за международните обединения. Тези форми позволяват да се извършва съвместна дейност при запазване на юридическа и стопанска самостоятелност. Но каквато и да е интеграционната форма, тя е съвкупност от множество преплетени взаимодействия и процеси.

Около всяка голяма структура на ИО се създава зона за интеграционно взаимодействие. Тази зона е мрежа от интеграционни процеси, засягащи различни договорености с публиките: производствена или научно-техническа кооперация, специализация, диверсификация, комбиниране на производството, съвместен маркетинг, лицензионни договаряния и т.н. Тя може да е и мрежа от различни интеграционни процеси на различни юридически лица (асоциации, холдинги, консорциуми и всякакви видове групировки) или от дезинтеграционни процеси (отделяне от ИО на самостоятелни формирования със съответни пълномощия). Анализът на интеграционните процеси ги определя и като начин за намаляване на загубите и увеличаване на печалбите от пазарната координация на действията. Тези процеси се извършват чрез различни форми за излизане на ИО на външния пазар (вж. фиг. 8).

<sup>19</sup> Георгиев, И., И. Георгиева. Корпоративно управление. С., 2008.



Както се вижда от фигурата, РМИ може да се прилага за всяка форма и така да се формират нови реинженерингови модели за съответната форма за излаз на външен пазар. Обикновено формите, които се основават на договорни отношения и неподвиждащи износ на капитал, се прилагат като ниска степен за транснационализация на бизнеса. Моделите при тези форми са с по-нисък риск, по-неустойчиви и с по-висока гъвкавост.

Интеграционните форми, предвиждащи износ на капитал, се прилагат, при висока степен на транснационализация на бизнеса. Моделите при тях са с по-голям риск, сравнително по-устойчиви, с по-висока норма на печалба, с по-голяма възможност за контрол върху резултатите на дейността, но са по-инерционни.

От правна гледна точка формите за организация на международния бизнес биха могли да се систематизират в следните групи: с юридически статут на страната, в която са базирани (фирми с чуждестранен капитал); с данъчен статут на страната, в която са базирани (представителства и филиали на чуждестранни юридически лица); основани на договорни отношения (без създаване на юридически лица и данъчен статут в страната, в която са базирани – външна търговия); чрез скрито договаряне с фирма от страната (извършват се дейности с ресурси на чуждестранната фирма); смесени форми. Проучването показва, че в България все по-често се прилагат четвъртата и петата форма.

Както посочихме, различните интеграционни форми се постигат чрез различни договорености. Проучването разкрива, че през последните 10 години най-мощната интеграция на ИО се постига чрез сливания и поглъщания.

Сливането най-общо се разбира като реорганизация на юридически лица, при която правата и задълженията на всяко от тях преминават към новото юридическо лице в съответствие с предадените активи и съответното законодателство на страната, в която то се създава.

Поглъщането се наблюдава, когато една компания взема друга/и под свой контрол с частично или абсолютно управление на правата за собственост. Често това е обединение на няколко компании, при което една от тях остава, а другите губят своята самостоятелност. Използват се най-различни механизми и инструменти за предаване на корпоративния контрол от един собственик на друг: покупка на предприятието; промяна в структурата на собствеността; изкупуване на акции със заемни средства; рекапитализация и др.

Последната световна интеграционна вълна на сливания и поглъщания, започнала през 2004 г., се характеризира с възходящо развитие на сделките за корпоративен контрол. Според данни на агенцията „Thomson Financial” и на АНИМА през 2006 г. е установен абсолютен рекорд на тези сделки с обем, възлизащ на 3.8 трилиона дол. Според агенция „Dealogic” и данни на БШРУ при БТПП само за първите 9 месеца на 2007 г. обемът на тези сделки възлиза на 3.85 трилиона дол., а през 2008 г. достига същите нива. Проучването разкрива, че за успешни сливания и поглъщания се говори, когато се увеличава обемът на производствените и търговските операции и се съкращават разходите на ИО с минимум 10-15%. За рамков успех се смята повишаване курса на акциите (повече от отрасловия индекс) период до 2-3 години след сливането или поглъщането.

Научното изследване показва, че тенденциите за развитие на българския пазар на сделки за корпоративен контрол значително се различават от тези на световния пазар. Към сегашния момент повечето сделки в страната са се осъществили в рамките на приватизацията с някои непазарни механизми, с неясни и спорни обеми поради неточно определяне на пазарните стойности на предприятията и особената инфлация и деноминирание на лева. Особеностите на интеграционните процеси в България за периода от 1992-2008 г. са: липса на равноправни сливания; разнообразни дългови схеми, покупка на акции от РМД; размиване на акциите; враждебни поглъщания чрез банкрут и измами; прехвърляне на задължения за бъдещи периоди и т.н.

Резултатите в индустрията са свързани със създаването на вертикално интегрирани компании, интегрирани бизнес-групи, и др., зад повечето от които стоят инвестиционни приватизационни фондове, използващи защитни методи в една административно-силова и съдебна среда. Оказва се, че създадените интегрирани корпорации и групи са съвкупност от разнообразни, много малко свързани помежду си предприятия, чието ефективно управление реално е невъзможно. Неефективността на тези организации, особено в условия на криза, ярко проличава, като ги принуждава да отделят ключови активи и да продават непрофилните предприятия. Така интегрираните организации постепенно се превръщат в класически корпорации.

Проучването разкрива, че основните акценти на интеграционните процеси, протекли в България през последните 10-15 години, са: липса на обмен на акции при сливания и поглъщания; консолидация на бизнеса с оглед запазване на статуквото (основна пречка за съзидателното творчество и за иновациите); силна зависимост на сделките от лидерските отрасли; основните сливания и

поглъщания се наблюдават главно в телекомуникациите; фармацевтиката, енергетиката, строителството, стъклопороизводството, химическата промишленост и търговията; слаба роля на професионалните мениджъри в интеграционните процеси; липса на професионални мениджърски знания за интеграционните процеси; липса на ориентация и ценности за прилагане на научни знания за интеграция на ИО. За да се повиши ефективността на интеграционните процеси, би трябвало да се препоръча следното:

- Да се прилага РМИ.
- Да се отчита синергичният ефект от сделката в технологично, иновационно, маркетингово, управленско и икономическо отношение. Приема се, че синергията е ефективна, ако е получена за сметка на намаляване на разходите в резултат от интеграцията, а не на увеличение на доходите. Източниците и възможностите за получаване на синергия трябва да се търсят максимално бързо и до момента на сделката, а не по време или след нея. Смята се, че резултатите от синергичния ефект, ако не се получат до 2-3 години от момента на сделката, няма да се получат никога.
- Да се отчита не само цената на сделката, но и стратегическите перспективи на придобитата фирма. При определяне на максималната цена на сделката практиката препоръчва премията да не превишава 25% от пазарната стойност на придобитите капитали или фирма.
- При подготовка на сделката да се направи анализ дали е по-изгодно да се извърши сливането, поглъщането, или да се създаде собствена фирма.
- Да се прилага реинженеринговият модел за избор на организационната форма на сделката.
- Дейността и резултатите от сделката да се съобразяват с антимонополното законодателство.
- За сделката е необходимо интегриране на стратегиите, комуникациите и преговорите, като крайната отговорност е на продавача по отношение на изисквания за дейността на бъдещата компания.
- За да са успешни интеграционните процеси, те трябва да започнат веднага със сключването на сделката и в тях трябва да се включат всички мениджъри на компаниите, като се отчита съвместимостта не само на икономическите и на управленските процеси, но и на фирмените култури.
- Не на последно място, да се разбира, търси и анализира **интеграционният ефект** на сделката.

## **6. Интеграционен ефект**

Във всяка интегрирана система се получава и се търси **интеграционен ефект** като сума от всички положителни ефекти (маркетингови, технологични, информационни, икономически и финансови, културни, психологически и др.) на интеграционните процеси на всеки участник. Този ефект не би бил възможен при самостоятелно и единично функциониране на ИО.

За да се измери този ефект, е необходимо да се измерят различни негови съставни елементи като: повишаване стойността на бизнеса и на конкурентоспособността; ниво на знания за преките чуждестранни инвестиции и транснационализацията; ниво на интензификация на преките инвестиции; понижаване на риска и на степента на неопределеност.

Прието е стойността на бизнеса (пазарната стойност на собствения капитал на ИО) да се разбира като съвкупната стойност от права, осигуряващи и съпътстващи предприемаческата дейност. Това е икономически показател с най-висока тежест, защото позволява на всеки заинтересуван участник в пазарните отношения и в интеграционната система да направи точна оценка съобразно неговите потребности и на тази база да формира рамката на компромиса в отношенията. Приема се, че основните ключови фактори, определящи тази стойност, са състоянието на:

- стратегическата ориентация на ИО (ниво на показателя за оценка по СО);<sup>20</sup>
- маркетинга (маркетинговата сегментация, позиционирането на пазара, на маркетинговите механизми и инструменти, както и на комплексния маркетингов показател);<sup>21</sup>
- финансите (разходите за привлечен капитал, срока за погасяване на дълга; кредитните лостове; отношенията с инвеститорите; паричните потоци; дивидентната политика, структурата на издръжките);
- нововъведенията (разходите за НИРД; количеството патенти на 1 работник, количеството лицензионни договори и тяхната стойност);
- управлението на човешките ресурси (интензивността на заявките за постъпване на работа; текучеството на кадри; участието на кадрите в собствеността; производителността на труда, иновационната активност; размера на възнагражденията; производителността на труда; резултативността; предвижването в йерархията);

<sup>20</sup> Вж. формулите в Курс по стратегически мениджмънт. Пловдив, 2009.

<sup>21</sup> Пак там.

- отношенията с институциите (имидж; скорост на решенията и придвижване на средства и процедури; данъчна поносимост; тежест на изисквания; степен на преференции; тежест на лобиране);
- информационните технологии (разходи за компютърни, информационни, комуникационни мрежи, технологии и знания);
- търговските процеси (отношения с доставчици, разходи за закупуване и съхраняване на суровини и материали, качество и цена на единица придобит ресурс; логистика и разпределение – придвижване на пазара, запаси на готова продукция, стабилност на отношенията и разходи, продажби и обслужване – сложност на системата с търговските взаимоотношения, степен на адаптация към пазарните условия, устойчивост на потреблението и потребителите).

Най-често стойността на бизнеса в рамков порядък през призмата на КР се определя по следната формула:

$$СБ_t = СИК_t + СД_t ,$$

където  $СБ_t$  е стойността на бизнеса в период  $t$ ;

$СИК_t$  – стойността на инвестиционния капитал в период  $t$ ;

$СД_t$  – стойността на дълга в период  $t$ .

Обикновено не се знае предварително стойността на инвестициите и дълга на бизнеса, изменящи се под влиянието на различни фактори на бизнес-средата, и техните значения се разглеждат като случайни величини и в случая се свързват с избраната стратегическа ориентация на РМИ (конкуренция, дивергенция, повишаване на потребителската стойност). Целта е да се определи максималната стойност на бизнеса.

Несъмнено повишаването на стойността на бизнеса се свежда до правилен стратегически избор на бизнес-пространство чрез КР, повишаване стойността на инвестиционния капитал и намаляване стойността на дълга на ИО.

Относно показателите за нарастване на конкурентоспособността, вж. съответните формули използвани при КР.<sup>22</sup>

Относно нивото на знания за ПЧИ и транснационализацията, вж. разясненията по-горе.

Интензификацията на преките инвестиции е от съществена важност за измерване на интеграционния ефект. Скоростта на развитие на ПЧИ е

---

<sup>22</sup> Пак там.

изключително висока спрямо другите инструменти за трансгранични потоци. Например, ако за създаването и развитието на един фондов пазар са необходими години, за да се изгради взаимодействието на различни институции, финансови инструменти и на участниците в него, то за ПЧИ е необходимо само едно формално либерализиране на инвестиционната среда. Китай, съвременна Русия, Ирландия, Австрия, Унгария, Финландия са ярък пример за това.

Разрешеното присъствие на ТНК, дори само във формата на съвместни предприятия, осигурява реки от нови трансгранични потоци и преобразува икономиките на тези страни.

Сега основната част на трансграничните инвестиции се извършва чрез световните финансови пазари и интегрираните в тях национални сегменти. В България фондовият пазар все още прохода и това се отразява съществено на стойността и качествено на привлечените и осъществените ПИ.

Световният опит на западноевропейските държави, на Китай и Япония показва, че успешната модернизация на националното стопанство започва с помощта на чуждестранен капитал. Именно неговата интензификация позволява да се формират национални ТНК в традиционните за страната отрасли. Ако това не се направи, икономиката на страната се превръща в придатъчна, филиална икономика.

Интензификацията на преките инвестиции е свързана и с транзакционната им издръжка, която се определя като разходи за икономическото взаимодействие, независимо под каква форма се извършва.

Някои автори посочват следните три вида разходи за ИО: транзакционни (външни); организационни (вътрешни) и трансформационни. Колкото по-малки са тези разходи, толкова възможностите за интензификация на преките инвестиции са по-големи при равни други условия. Тези разходи са нееднородни по своя състав и чрез всевъзможни способности за тяхното намаляване водят до създаването и развитието на разнообразни предприемачески структури и транснационални бизнес-системи. Това е една от основните причини за все по-многообразните форми на интеграция. На практика се развиват и бързо се разпространяват тези интеграционни форми, които имат по-малки разходи.

Понижаването на риска и на степента на неопределеност е от голямо значение за определянето на интеграционния ефект. Анализирането на методиките за определяне на бизнес-риска разкрива, че за интеграционния ефект от съществена важност е определянето на риска на конкретния собственик/инвеститор съобразно неговия дял в съответния бизнес. Този риск се представя като сума от безрисковата доходност, необходима за съответния инвеститор, и добавката за риска, свързана с неговия дял в бизнеса. Оценката се извършва, от една страна, на базата на очакваните от бизнеса **доходи**, коригирани с вероятността за тяхното получаване (метод на сценария), а от

друга, на базата на повишаването на нормата на дохода спрямо средния за периода доход според очакваната **нестабилност** на възвръщаемостта на вложените в бизнеса средства.

Ако за вътрешните за бизнес-организацията рискове (ефективността на управлението на бизнес-риска, свързана с характера на управлението и мениджмънта, целящ получаване на по-високи доходи) има достатъчно показатели и формули за измерване<sup>23</sup>, то за измерването на ефективността на външните за организацията рискове няма достатъчно разработки.

Конкретното измерване на външните за организацията рискове (свързани с пускането на нови продукти) става чрез сумарноквадратичната разлика на дохода от вложените в аналогичен бизнес инвестиции за минал период, намален със средната доходност от периодите, които са предмет на оценката.

$$СКО = \sqrt{\sum_{i=1}^n (D_i - D_{ср})^2 / n},$$

където СКО е средноквадратичното отклонение;  $D_i$  – приходът от реализация на интервенцията (инвестициите в аналог. бизнес) в съответния период  $i$ ;  $D_{ср}$  – средният приход от периодите;  $i$  – периодите от 1 до  $n$ .

При КР едно добро анализиране на показателя СКО понижава степента на неопределеност и съответно осигурява по-висока стойност на интеграционния ефект.

## **7. Реинженерингов модел и система за интернационализация на ИО и основни изводи по темата**

Анализът по посочените въпроси позволи да се изградят съответните реинженерингов модел и система за развитие на интеграционни бизнес-дейности на ИО. Те се основават на философията и рамковия модел на комплексния реинженеринг за интернационализация на ИО (РМИ).

Редица представители на бизнеса (корпорации „Авиус“, „Ризаимпекс“, „Атлас“, „Бимексинженеринг“, „Металургремонт“, „Стархо“, „Сарис“, „Петростил“ и др.) обединяват мнението си, че българските интеграционни структури биха могли да се изградят и развиват на макро- и на микронива, като се използва обобщеният модел на управление на интеграционните процеси, посочен на фиг. 9.

---

<sup>23</sup> Пак там.

Фигура 9

Обобщен реинженерингов модел на управление на интеграционните процеси

|   |                                                                                                                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Формиране на комплексния реинженеринг /КР/ за управление и правно обезпечаване на интеграционните процеси. Анализ и обобщаване на опита от съществуващото знание |
| 2 | Формиране на общите принципи и процедури на КР за стратегическо управление на интеграционните процеси на икономическите системи. Изграждане на РМИ.              |
| 3 | Определяне на базовите инфраструктурни компоненти за интеграция и технологично осигуряване на управлението/организационно, кадрово, методическо, техническо/     |
| 4 | Разработка на методология за изграждане и функциониране на система за управление на интеграцията в различни нива на индустрията                                  |
| 5 | Конкретизация на методологията и разработка на алтернативни варианти за управленчески решения. Избор на оптимално решение.                                       |
| 6 | Приемане на управленческото решение за интеграционна структура и транснационализация                                                                             |
| 7 | Анализ на поведението на активните и пасивните участници в интеграционния процес и на публиките свързан с приетото решение                                       |

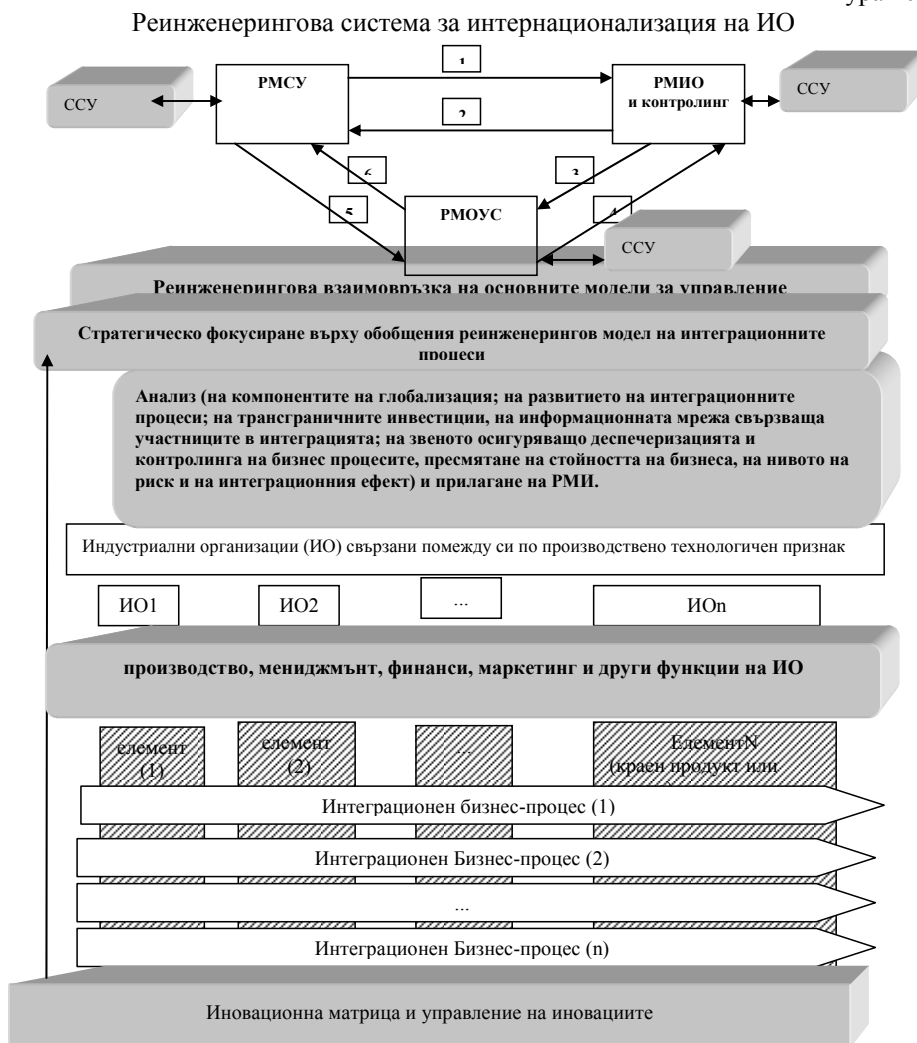
Приема се, че по-ефективно управление на индустриалната собственост, свързана с транснационализацията, би могло да се постигне чрез посочените матрици на основните форми на интеграция и за иновации, базирани на възможностите на КР.

Сега, независимо от огромния си творчески потенциал България е на едно от последните места по патентна активност. Такава е ситуацията и в традиционно силната за страната хранителна индустрия. Инвестициите в НИРД в ХИ съставляват около 6% от тези в иновационния бизнес в страната. Те не са насочени към радикалните иновации, създаващи нови пазари, а преди всичко към модернизация. За държавните инвестиции в НИР не се отчита ръст на БВП. На 1 лев вложен в НИРД в ХИ се падат около 0.2 лв. ръст на БВП. Въпреки ръста си ПЧИ в страната не са подобрили същинското производство и ефективността на ИО. Очевидно българският бизнес трябва да се съобрази с възможностите на КР.

При изследването на стратегическия мениджмънт през призмата на КР се откриха три основни модела за реинженерингово управление (модел за стратегическо управление – РМСУ; модел за икономическа оценка – РМИО и модел за организационна и управленска структура – РМОУС) и се разработи

системата на тяхната взаимовръзка (ССУ). Когато тази система за реинженерингово управление се фокусира върху процесите на интернационализация на ИО, посочения модел и отчитайки основните акценти на разгледаните теории, би могла да се изгради една модерна реинженерингова система за интернационализация на ИО.

Фигура 10



Фиг. 10 се базира на следните основополагащи разбираня:

- Ефективната интернационализация предполага използване на пирамида на ценностите и на отговорностите (за страната и за ИО), характерни за философията на КР, както системите и моделите за КР.

- Всяка интеграция в крайна сметка цели повишаване ефективността на процесите и функциите на интегрираните участници, а оттук и повишаване на стойността на създаваните продукти и услуги.
- Всяка ефективна интеграция се основава на свързването на основните функции на организацията с подразделенията, участващи в създаването на продукцията и формирането на процес, обединяващ интегрираните връзки на ИО по три признака: тип на интеграцията (вертикална, хоризонтална, смесена); взаимосвързаност (паралелно-кръстосано, целенасочено-нецеленасочено, функционално-дисфункционално), динамика (активна-пасивна, силна-слаба, потенциална-реална).
- Съществува взаимосвързаност на функционалното и процесното управление в интеграционна бизнес-структура на ИО.

Основен момент за определяне тежестта на интеграционните процеси е осигуряването на ефективен контрол над всички видове бизнес-вериги, създаващи стойността на бизнес-организацията.

#### **Основни изводи**

**Първо**, развитието на българските ИО изисква изграждане на български интеграционни структури за транснационализация. Индустриалните организации с транснационална насоченост биха могли да използват посочената реинженерингова система. Като следват насоката за създаване на БТНК, българските фирми могат да използват всички форми за излизане на външните пазари. Това са форми без износ на национален капитал: износ на стоки и услуги, лицензиране, франчайзинг, управление по договор, ишлеме, подетайлно производство, или форми с износ на национален капитал: съвместни предприятия, задгранични филиали и представителства, задгранични дъщерни дружества, стратегически обединения и съюзи.

**Второ**, ефективното иновативно управление на индустриалната собственост и на финансовите потоци на ИО би могло да се постигне с посочената матрица на основните форми на интеграция и за иновации, базирани на възможностите на КР. Важно място в развитието на ИО заемат интеграционните процеси, в които се извършва преход към стойностна оценка на бизнеса и неговата интернационализация. За да оцелеят или да се развият в условията на нарастваща международна конкуренция, ИО в България трябва да търсят все по-разнообразни начини за обединяване на своя потенциал и за сътрудничество и на тази основа да се формират наукоемки интегрирани предприятия. Несъмнено интернационализацията на българските ИО може да се базира на иновационни модели и специализация за доставки на външния пазар на интелектуални продукти и услуги, както и на минерална вода, вино, имиджови и качествени селскостопански продукти и храни, културно-исторически, балнеоложки и други видове специализиран туризъм.

**Трето**, от голямо значение за икономическата активност на ИО и за изострящата се конкуренция са глобалните тенденции, видоизменящи формите и методите за управление на бизнеса чрез изместване центъра на тежестта от големите многонационални класически компании към по-малки и по-мобилни интеграционни образувания и чрез създаване на нова иновационна инфраструктура с развитието на корпоративна и организационна култура и бренд мениджмънт, основани на стойностния подход на бизнеса и на използването на реинженерингови модели и системи за интернационализация на ИО.

**В заключение** може да се констатира, че:

1. българските ИО и страната се нуждаят от български икономически модел, в който основна тежест да има интернационализацията на ИО;
2. КР с неговите модели, системи и механизми за развитие на интеграционните структури може да помогне, за да се осигури: финансова стабилност, ефективно преразпределение на капитала в иновационния бизнес и транснационализация на фирмите, особено на тези от хранителната индустрия и туризма. Това е една от малкото възможности за бъдещо ефективно развитие, но тя дава основание да се надяваме, че КОМПЛЕКСНИЯТ РЕИНЖЕНЕРИНГ с неговите системи и модели за интернационализация и за стратегическо управление ще се превърне в определящ фактор за развитие на ИО в условията на глобализация на икономиката.

### Литература

1. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление (пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского). – СПб: Питер, 2002.
2. Аакер, Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений (пер. с англ.). Москва, Эксмо, 2007.
3. Адлер, Ю. П., Е. И. Хунузиди, В. Л. Шпер. Метод постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта – Деминга. Метод менеджмента качества, 2005, № 3.
4. Акмаева, Р. И. О концепции эффективного менеджмента. Российское предпринимательство, 2007.
5. Аньшин, В. М., И. Н. Царьков, А. Ю. Яковлева. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития. Москва, 2005.
6. Аронова, С. А. Институализация взаимосвязи уровней занятости, доходов населения и научно-технических изменений. Москва, 2006.
7. Босиди, Л., Р. Чаран. Изпълнението: Новата теория за управление на организацията. С., 2006.
8. Бушуев, Н. А. Интегрированные промышленные организации: структурные изменения и развитие – Саратов: Изд. СГСЭУ, 2006.
9. Бушуев, Н. А. Интегрированные организации: теория и методология управления – Саратов: Изд. СГСЭУ, 2007.
10. Бузев, В. В. и кол. Оптимизация выбора инвестиционных решений для воспроизводства основных фондов промышленной компании. – В: Инжэкон сер. Экомика. 2006, №2.
11. Владимирова, И. Г. Интеграционные процессы в развитии компаний: Монография. Москва, ГУУ, 2007.
12. Владимирова, И. Г. Теория транснационализации компаний: организационные аспекты: Монография. Москва, Граница, 2008.

13. Гаплин, Р. Глобална политикономия. Разбиране на международния икономически ред. С., 2003.
14. Гейтс, Б. Пътят напред. С., 2006.
15. Георгиев, И. и колектив. Икономика на предприятието. С., 2008.
16. Георгиев, И., И. Георгиева. Корпоративно управление. С., 2008.
17. Грибачев, Д., Б. Хаджиев. Оптимистична история и теория на предприемачеството. Истината и заблудите в съвременния свят. Пловдив, 2005.
18. Даков, И. Производствен инженеринг. С., ИК "Люрен", 2003.
19. Даков, И., К. Ангелов. Етапи и тенденции на реинженеринга. 6-та международна конференция по машиностроителна техника и технологии АМТЕХ, 2001.
20. Дамянов, А. Международен маркетинг. Свищов, 1999, с. 48, 49.
21. Дамянов, Д. Иновационна политика. Интерв прес, С., 2002.
22. Дичев, С., Б. Хаджиев. Съвременни системи за бизнес подпомагане и иновации в рамките на ЕС. Научна конференция с международно участие. УХТ, 2007.
23. Дракър, П. Мениджмънтът в следващото общество. С., 2006.
24. Димитров, М. (отг. ред, съставител и съавтор) Икономическа енциклопедия. С: Наука и изкуство, 2005, 928 с.
25. Dimitrov, M. (co-ed. and co-author) Economies in Transition and the Variety of Capitalisms: Features, Changes, Convergence. Sofia, Gorex Press, 1999, 520 p.
26. Димитров, М. Преструктуриране на предприятията. – В: Ограничения пред икономиката на България в процеса на присъединяването ѝ към Европейския съюз, НЕКСТ, 2006, с. 167-182.
27. Димитров, М. Сътрудничество на предприятията в източноевропейски страни и ЕС: Проблеми на приспособяването. – В: Россия и страны ЦВЕ: вновь открывая рынки друг друга. Москва, РАН, 2004, с. 194-200.
28. Димитров, М. (съавтор) Преодоляване на изолацията: Стратегии за развитие и на регионалното сътрудничество. – В: Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУУАМ. Сборник научных трудов. Донецк: ДонНУ, 2003, 519 с.
29. Дрю, С. Реинженеринг на финансовите услуги. Стратегии за преструктуриране на дейността и развитие на нови продукти. Бургас, Делфин прес, 1995.
30. Жулиен, Ф. Трактат за ефективността. Стратегии на успеха в Европа и Китай. С., 2004.
31. Икономически изследвания. Институт по икономика при БАН. 2006, 2007, 2008.
32. Калигоров, Х., К. Каменов, Т. Халачева, М. Калигорова. Бизнес-среда и малък бизнес. Свищов, 1997.
33. Каплан, Р., Д. Нортън. Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие, С., 2005.
34. Каплън, Р., Д. Нортън, Стратегически карти. Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. С., 2006;
35. Кастелс, М. Възходът на мрежовото общество. Т. 1. Информационната епоха: икономика, общество и култура. С., 2004.
36. Кехайов, А. Планиране на системата за управление в условията на динамична среда. С., 2004.
37. Ким, В., Р. Моборньо. Стратегията „Син океан“. Как да създаваме неоспоримо пазарно стопанство и да обезсилим конкуренцията. С., 2006.
38. Клейнер, Г. Реинжиниринг стратегических процессов. – Проблемы теории и практики управления, 4, 2005, с. 13-21.
39. Колинс, Д. и Д. Порас. Създадени вечни. Успешните практики на вечните компании. С., 2000.
40. Косинова, Н. Н. Развитие системы стратегического управления предприятиями промышленности: теория, элементы, проблемы и перспективы. Изд. ВолГУ, 2007.
41. Котлър, Ф., Д. Каслионе. Хаотика. Мениджмънт и маркетинг в епохата на турбулентност, С., Locust, 2008.
42. Котлър, Ф., Ф. Триас де Бес. Латерален маркетинг.
43. Котлър, Ф. Управление на маркетинга. Структура на управлението на пазарното предлагане. С., „Класика и Стил“ ООД, 2002.
44. Кузнецов, А. В., А. С. Четверикова. Восточноевропейские страны ЕС: куда идут их инвестиции. Современная Европа. 2007, № 4.
45. Курди, Д. Бизнес-стратегия. Эффективен процес на вземане на решения.
46. Курди, Д. Бизнес-стратегия. С., 2005.

47. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентирующийся на рынок – стратегический и операционный маркетинг. Москва, 2005.
48. Ленсиони, П. Петте основни слабости при работа в екип. С., 2006.
49. Мазур, Н. З. Инновационная экономика: инновационные системы, интеллектуальная собственность, условия развития. Самара, СНЦРАН, 2006.
50. Матвиенко, С. В. Инновационная система как форма соединения науки и производства. – В: Инжэкон, сер. Экомика, 2006.
51. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент. Москва, ИНФРА – М, 2007.
52. Медынский, В. Г., С. В. Ильдеменов. Реинженеринг инновационного предпринимательства. Москва, ЮНИТИ, 1999.
53. Милева, С. Реинженеринг и конкурентоспособность на туристический продукт. Херон прес, 2002.
54. Митрев, Д. Управление на сложны системи, Унив. изд., 2003.
55. Михалев, Г. С. Проектная рефлексия в формировании организационных структур корпоративных образований С.Г.У, К., 2007.
56. Нейков, М. Реинженеринг в застраховането. Унив. изд. Васил Априлов, 2003.
57. Николаева, О. В. Стратегический управленческий учет / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – Москва, УРСС, 2003.
58. Ойхман, Е. Г., З. В. Попов. Реинжиниринг бизнеса, Москва, Финансы и статистика; De Geus, A. The living company. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
59. Пигу, А. Экономическая теория благосостояния. Москва, 1985, Т. 1, с. 259.
60. Питърс, Т., Р. Уотърман мл. Към съвършенство на фирменото управление. Наука и Изкуство, С., 1988.
61. Попов, В. Ролята на информационните технологии и информационната система за успешен реинженеринг на фирмата. – Народостопански архив, 1998, 3, с. 52-46.
62. Портър, М. Конкурентното предимство на нациите. С., 2004.
63. Фатхутдинов, Р. Инновационный менеджмент. Москва, 2005.
64. Ревенков, А. Реинжиниринг и эффективность деятельности предприятия. – Проблемы теории и практики управления, 3, 2005.
65. Рибов, М. Реинженеринг и управление на риска в туризма. Изд. Нова Звезда, 2004.
66. Семерджиев, Ц. Стратегия. Среда, ресурси, способности, планиране. С., 2007.
67. Скоблякова, И. В. Инновационно-интеллектуальные системы, и их роль в постиндустриальном обществе. Орел /Финансы и кредит/ 2006.
68. Слуцкий, М. Л. Контролинг. как система повышения эффективности управления промышленным предприятием. Изд. СПбГУЭФ, 2004.
69. Тодоров, К. Стратегическое управление на малките и средни фирмы – теория и практика. Т. 1, С: Изд. Сиела, 2003.
70. Торгунаков, Е. А. Стоимость предприятия: Создание, управление, оценка. – СПб.: НПФ «Астерион», 2004.
71. Торгунаков, Е. А. Формирование конкурентоспособности предпринимательских структур. Теория и методология. СПб.: «Инфо-да», 2006.
72. Торгунаков, Е. А. Инновационные технологии управления предприятием. СПА, 2006.
73. Управление организацией (Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина). Москва, 2005.
74. Уткин, Е. А. Бизнес-реинженеринг. ТАНДЕМ, Москва, 1998.
75. Хаджиев, Б. Разумното управление-Реинженеринг. Пловдив, 2000; Приложна икономика и мениджмънт. Пловдив, 1997; Реинженерингът в съвременната икономическа реалност. ЦРХЦ, Пловдив, март 1997; Възможностите на разумното управление срещу съвременните предизвикателства на живота в България. Пловдив, 2002; Някои истини и заблуди за реинженеринговия подход и за ролята на българската общност за разумно управление. Пловдив, 2003; Зони за икономически растеж. Пловдив, 2003; Кратък курс по основи на управлението. Пловдив, 2003; Българското предприемачество и пътят напред. Пловдив, 2004; Курс по реинженеринг. Пловдив, 2007; Кратък курс по икономика на индустриалното предприятие. Пловдив, 2004; Кратък курс по управление на иновациите. Пловдив, 2007; Курс постратегически мениджмънт. Пловдив, 2009; Комплексен реинженеринг на бизнес организациите в условията на глобализация. Пловдив, 2008.
76. Шапсигов, А. Х., А. А. Тхамоков. Реинжиниринг межорганизационных бизнес-процессов банка и технологически связанных предприятий. Деньги и кредит, 2008, 4, с. 53-61.
77. Шумейкър, П., Р. Гюнтер. Как да спечелим от несигурността. Стратегии за успех независимо от онова, което носи бъдещето. С., 2005.

78. Akamatsy, K. Waga Kuni Yomo Kogyohin no Boeki Susei. Shogyo Keizai Ronso, Nagoya HigherCommercial School, 1935.
79. Aliber, R.Z. A Theory of Direct Foreign Investment. – In: The International Corporation, N.Y., 1971; Aliber, R.Z., The Multinational Enterprise in a Multiple Currency World. – In: Dunning, J. H. (ed.) The Multinational Enterprise. London, 1971.
80. Domar, E. The Effect of Foreign Investment of the Balance of Payments. – The American Economic Review, December 1950, Vol. 40, Essays of the Theory of Economic Growth. New York, 1957.
81. Harrod, R. F. International Economics. London, 1949.
82. Heckscher, E. F. Utrikeshandels Verkan på inkomstfordelingen. Nagro theoretika-grundlinjer, Ekonomski tidskrift, 1919.
83. Horst, R. Firm and Industry. Determinants of the Decision to Invest Abroad. An Empirical Study. – The Review of Economics and Statistics, 1972.
84. Hymer, S. and R.Rowthorn. Multinational Corporation and International Olygopoly: the Non-American Challenge. – In: Kindleberger, Ch. P. (ed.) International Corporation. Cambridge and London, 1970.
85. Hymer, S. H. The International Operation of National Firms. A Stady of Direct Investment. MIT Doctoral Dissertation, Cambridge (Mass.), 1960.
86. Keynes, J. M. Foreign Investment and National Advantage. – The Nation and the Athenaeum, August 1924, Vol. 35.
87. Kindleberger, Ch. P. American Business Abroad. Six Lectures on Direct Investment. New Haven and London, 1969;
88. Kojima, K. Direct Foreign Investment; A Japanese Model of Multinational Business Operations. London, 1978; Kojima, K. and T. Ozawa. Toward a Theory of Industrial Restructuring and Dynamic Comparative Advantage. – Hitobashi Journal of Economics, 1985, 2; Ozawa, T. Multinational corporations and the “flying geese” paradigm of economic development in the Asian Pacific. Paper presented at the 20<sup>th</sup> anniversary World Conference on Multinational Enterprises and 21 Szenarios. Tokyo, 4-6 July 1990.
89. Machlup, F. International Trade and The National Income Multiplier. New York, 1965.
90. Ozawa, T. Foreign Direct Investment and Economic Development. – Transnational Corporation, 1, 1992; Foreign Direct Investment and Structural Transformation: Japan as a recycler of market and industry. – Business and the Contemporary World, 2, 1993; The flying-geese paradigm of tandem growth: TNCs’ involvement and agglomeration economies Asia’s industrial dynamism. Paper presented at the 1995 AIB annual meeting in Seoul, Republic of Korea, 15-18 November 1995.
91. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York, The Free Press, 1990.
92. Rolfe, S. E., J. L. Burle. The Great Wheel: The World Monetary System, New York, 1973.
93. Rolfe, S. E., W. Danm. The Multinational Corporation in the World Economy, Direct Investment in Perspective. New York, 1970.
94. UN, UNCTAD. World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. New York and Geneva, 2006.
95. UN, UNCTAD. World Investment Report 1995. Transnational Corporations and Competitiveness. New York and Geneva, 1995, Chapter V.