

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Л. І. Піддубна
К. В. Іванієнко

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

УДК 339.9(042)

ПЗ2

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор Л. І. Піддубна – вступ, розділи 1 – 8; канд. екон. наук, викладач К. В. Іванієнко – розділи 9 – 14.

Рецензент – завідувач кафедри економіки, управління підприємствами та логістики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, д-р екон. наук, професор *О. М. Ястремська*.

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Протокол № 10 від 19.02.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Піддубна Л. І.

ПЗ2 Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Л. І. Піддубна, К. В. Іванієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 178 с.

Подано теоретичний матеріал з навчальної дисципліни. Розкрито сутність міжнародного менеджменту та особливості функцій планування, організації, мотивації, контролю у міжнародних компаніях. Акцентовано увагу на специфіці комунікаційних процесів та ухваленні управлінських рішень на підприємствах із високим ступенем інтернаціоналізації господарчої діяльності.

Рекомендовано для студентів спеціальностей 051 "Економіка" і 073 "Менеджмент" усіх форм навчання.

УДК 339.9(042)

© Піддубна Л. І., Іванієнко К. В., 2018

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Особливістю сучасного економічного розвитку є неможливість ефективного функціонування національних економік у замкненому господарчому та географічному просторі окремих держав. Поглиблення міжнародного розподілу праці, посилення глобалізаційних тенденцій, розвиток транспортних, фінансових і комунікаційних технологій сприяє формуванню і використанню специфічних конкурентних переваг, які виникають лише за умови здійснення міжнародних операцій. Це дозволяє посилити конкурентоспроможність як окремих економічних агентів, так і країни в цілому на тлі різкого погіршення конкурентних позицій суб'єктів господарювання, які не мають або бажання, або можливості бути рівноправним учасником світогосподарських зв'язків.

Щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах керівнику необхідно знати та розуміти ситуацію як у безпосередньому національному середовищі його фірми, так і на світовому ринку. Досягнення в розвитку інформаційних, комунікаційних технологій та транспортних засобів знищують кордони та зменшують відстані між державами. Тому кожному представнику управлінського контуру підприємства слід орієнтуватися у сучасних формах світогосподарських зв'язків і вміти використовувати їх для підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті вивчення дисципліни "Міжнародний менеджмент" є важливою складовою підготовки сучасного економіста.

Навчальна дисципліна "Міжнародний менеджмент" належить до циклу базових дисциплін спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізації "Міжнародний менеджмент" усіх форм навчання.

Мета навчальної дисципліни: формування у студентів системи теоретичних знань і практичних навичок з ефективного управління та забезпечення конкурентоспроможності міжнародного бізнесу в сучасних умовах господарювання. У процесі вивчення дисципліни студенти мають набути таких компетентностей:

отримати цілісне уявлення про міжнародний менеджмент як систему управління міжнародним бізнесом, його особливості, функції та специфічні інструменти;

набути практичних навичок щодо опису та аналізу середовища діяльності міжнародних компаній з урахуванням особливостей країн їх діяльності;

ураховувати особливості реалізації основних функцій менеджменту в практиці управління міжнародними корпораціями за умов багатонаціонального середовища;

засвоїти принципи та методи формування систем міжнародного менеджменту господарських організацій (підприємств) різних форм власності та організаційно-правових форм;

застосовувати сучасні методи та інструменти розв'язання міжнародними корпораціями ключових технологічних, фінансових, торговельних, інвестиційних проблем;

набути практичних навичок щодо формування управлінських рішень з урахуванням кон'юнктури ринків, реалізації стратегій інноваційного розвитку господарських організацій (підприємств), ведення бізнесу в умовах глобалізації економіки.

Об'єктом вивчення дисципліни є процес управління міжнародним бізнесом суб'єкта господарювання.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення відносин у сфері управління міжнародним бізнесом суб'єкта господарювання, принципи, методи та інструментарій міжнародного менеджменту.

Тематична структура конспекту лекцій з навчальної дисципліни "Міжнародний менеджмент" відповідає тематичній структурі, що була визначена у робочій програмі з цієї дисципліни.

Розділ 1. Сутність і характерні риси міжнародного менеджменту

Мета: визначити етапи розвитку міжнародного бізнесу, його основні форми й обґрунтувати характерні риси міжнародного менеджменту як підрозділу загальної теорії менеджменту.

Основні питання

- 1.1. Сутність, характеристика й основні етапи розвитку міжнародного бізнесу.
- 1.2. Міжнародні компанії та їх роль у світовому господарстві.
- 1.3. Міжнародний менеджмент: сутність, завдання, особливості.

Ключові слова: етапи розвитку міжнародного бізнесу, міжнародні компанії, міжнародний менеджмент, функції міжнародного менеджменту.

1.1. Сутність, характеристика та основні етапи розвитку міжнародного бізнесу

На рубежі XX – XXI ст. міжнародний бізнес став всеохоплюючим феноменом сучасної цивілізації, який впливає на розвиток держав та світогосподарських зав'язків.

Міжнародний бізнес є сукупністю ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних.

Економічна сутність міжнародного бізнесу має визначатися у його площині як явище та процес міжнародних економічних відносин.

Як явище міжнародних економічних відносин міжнародний бізнес – це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямована на отримання вигод від транскордонного співробітництва.

Як процес міжнародний бізнес є проявом специфічного виду взаємодії суб'єктів, який характеризується певною структурою, технологією, умовами та правилами провадження, а також наслідками та результатами, що досягаються у процесі цього виду взаємодії і тільки через нього.

Головними ознаками суб'єкта міжнародного бізнесу є наявність у нього внутрішніх мотивів, цілеспрямованості, волі та здібностей діяти для досягнення власних стратегічних цілей. *Суб'єктами міжнародного бізнесу*

можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації і асоціації, інтеграційні (регіональні) угруповання та держави.

Основні риси міжнародного бізнесу:

отримання прибутку в міжнародному бізнесі досягається за рахунок використання ділових операцій з перевагою виходу за межі національних кордонів;

підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають із: ресурсних особливостей зарубіжних ринків; місткості, правових особливостей зарубіжних країн; специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії;

міжнародний бізнес суттєво варіаційний залежно від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку "національний бізнес – мультинаціональний бізнес" включає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури транснаціональних компаній (ТНК), для якої науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), виробництво та дистриб'юція є сферами, що покривають всю земну кулю, охоплюючи десятки країн і сотні ринків;

унаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс. Це абсолютно не залежний від національної належності й орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових; від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості ведення бізнесу;

урахування в бізнесі культурного фактора, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування та країни перебування;

глобальний характер міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень тощо. Ефективність бізнесу залежить від ступеня його долученості до участі в глобалізаційних процесах;

міжнародний бізнес – це система професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі;

міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки та досягнення світової практики;

інформація – головний стратегічний ресурс, а адаптація – головна стратегічна зброя міжнародного бізнесу;

принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою позитивно, оскільки саме вони здатні відкрити додаткові можливості для бізнесу;

на відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох прихованих формах.

Найважливішою особливістю міжнародного бізнесу є його економічне, законодавче та політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що суттєво відрізняє його від внутрішніх ринків окремих країн. Сучасний світовий ринок функціонує за певними нормами та правилами поведінки для економічних суб'єктів. Формування міжнародних регулятивних механізмів та інституцій якісно та кількісно відрізняє його від внутрішніх національних ринків, правове функціонування яких має законодавчий характер.

Складність міжнародного бізнесу як процесу зумовлюється передусім тим, що реалізація конкурентних переваг, навіть найвищого рангу, в міжнародному середовищі здійснюється не за принципами та постулатами класичних теорій міжнародної торгівлі, а на основі більш складної стратегічної поведінки суб'єктів світового ринку. Колізія інтересів та цілей окремих підприємств у міжнародному економічному обміні доповнюється також колізією загальнодержавних інтересів, пов'язаних із забезпеченням суверенітету й економічної безпеки та захистом економічного простору країн. Дія цих факторів викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів міжнародного економічного обміну та здатна навіть перетворювати останній на предмет протистояння між країнами.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме з переваг міждержавних (міжкрайових) ділових операцій. Тобто продаж певного товару в іншій країні, налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, надання послуг спільно фірмами двох країн третій тощо забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж відведення операцій у межах своїх країн.

Джерела отримання вигоди міжнародного бізнесу формуються такими чинниками:

доступ до зарубіжних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);
вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;

прагнення нових ринків збуту;
збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості виробів (ефект масштабу та крива досвіду);
зменшення валютних ризиків.

Найвідоміша концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу запропонована відомим американським дослідником Р. Робінсоном, за концепцією якого виокремлюються етапи у розвитку міжнародного бізнесу [13].

1.1.1. Комерційна ера (1500 – 1850 рр.)

Передумовами розвитку комерційної ери та зародження міжнародного бізнесу були саме пошук величезних особистих вигод, пов'язаних з торгівлею колоніальними товарами в Європі. Це була та наймогутніша рушійна сила, яка більше трьохсот років визначала розвиток базової форми міжнародної торгівлі. Звичайно, такі ж великі були й ризики цього бізнесу, пов'язані з небезпеками далеких морських подорожей (особливо в XVI – XVIII ст.). Проте сама можливість отримання прибутків, що багаторазово перевищують витрати, була досить потужним стимулом, який втягує в цей самий перший міжнародний бізнес все нові покоління підприємців.

Треба зазначити і потужний поштовх, який отримала промисловість європейських країн завдяки становленню і розвитку міжнародної торгівлі: від суднобудування і металообробки до переробки заморської сировини.

У добу комерційної ери оформляються дві принципові відмінності міжнародного бізнесу.

Перша – жорсткий вплив, який чинять взаємовідносини країн та їх урядів на можливість і ефективність ведення бізнесу між їх фірмами. Наприклад: абсолютна самоізоляція Японії протягом двох століть (1641 – 1853 рр.); заборона й обмеження на роботу іноземних купців у Росії в допетровські часи.

Друга – підтримка, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності.

1.1.1.1. Значення ери комерції для міжнародного менеджменту

Ера комерції вперше висвітила та поставила перед підприємцями розвинутих європейських держав ключові проблеми міжнародного менеджменту (як системи управління міжнародним бізнесом):

- чи є економічний сенс у перенесенні підприємницької активності з внутрішньодержавного середовища за кордони держави; чи можуть відпо-

відні вигоди та/або втрати бути оцінені заздалегідь; наскільки великі ризики супроводжуватимуть цей процес;

- від яких основних факторів залежить ухвалення такого роду рішень;
- наскільки вільний бізнес у своїх рішеннях і діях від політики своєї держави; чи можна розраховувати на державну підтримку (або треба враховувати протидію);
- що слід урахувати, передбачати та робити, здійснюючи ділові операції на "чужій території", в інтересах забезпечення довгострокової прибутковості цих операцій і безпеки їх ведення.

1.1.2. Ера експансії (1850 – 1914 рр.)

У зазначений період відбувається остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на тлі бурхливого індустріального розвитку європейських країн (а пізніше – і США), викликаного промисловою революцією початку XIX ст. і подальшими досягненнями технологічного розвитку.

Це сприяло переходу розвинених країн від вивозу екзотичних заморських товарів до видобутку сировини та систематичного плантаційного господарства в колоніальних регіонах як до більш вигідної і економічно перспективної форми міжнародного бізнесу. Проте така політика вимагала інвестицій в розвиток колоніальної індустрії видобутку та первинної обробки сировини. Одночасно зростала роль державного колоніального управління: захист колоній від зовнішньої загрози та збереження самого колоніального режиму вимагали від метрополій узгоджених дій влади та національного бізнесу на території колонії. З усією гостротою постали питання врахування місцевих культурних особливостей, освіти та соціальних проблем місцевого населення.

1.1.3. Ера концесій (1914 – 1945 рр.)

Головною характеристика ери концесій¹ є перетворення компаній-концесіонерів у свого роду автономні економічні держави, що здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, а нерідко – поліцейські функції не тільки для своїх працівників, але часто і для всіх жителів прилеглих до їх концесій районів. На концесійних підприємствах відбувається

¹ Концесія – договір про передання в експлуатацію іноземній державі, компанії або окремій особі на визначений термін природних ресурсів, підприємств та інших господарських об'єктів, що належать державі.

формування значного прошарку тубільних менеджерів середньої ланки, яких спеціально навчали, причому нерідко на підприємствах і в навчальних закладах самої метрополії.

Одночасно зростала і національна самосвідомість колоніальних народів. І місцевим адміністраціям, і самим фірмам-концесіонерам доводилося так чи інакше враховувати ці процеси. Можна зазначити, що майбутні політичні лідери незалежних національних держав виокремилися переважно з тих, хто спочатку пройшов менеджерську школу на концесійних підприємствах колишніх колоній.

Концесійна ера підготувала ґрунт для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному плані, а Друга світова війна дала потужний політичний імпульс цим процесам.

Інтернаціоналізація світового ринку робочої сили, загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів і готових виробів, головні учасники якого намагалися створити конкурентні переваги, використовуючи можливості все більш складної структури міжнародного бізнесу, – сприяли переходу не тільки до наступної ери національних держав, але і до глобалізації бізнесу в цілому.

1.1.4. Ера національних держав (1945 – 1970 рр.)

Особливості цього періоду розвитку міжнародного бізнесу можна означити такими характеристиками:

становлення і бурхливий розвиток десятків нових національних держав дало поштовх небаченому, вибуховому розширенню міжнародного бізнесу. Адже відносно закриті для зовнішньоекономічної діяльності колоніальні імперії протягом дуже стислого історичного терміну перетворилися на безліч самостійних суб'єктів міжнародних відносин, які активно шукали ринки збуту традиційних продуктів свого експорту й інвесторів для своїх щойно створених держав;

розвиток міжнародних ринків капіталів, поява та розвиток нових фінансових інструментів, початок функціонування сфери міжнародного аудиту та консалтингу;

прорив до мультинаціонального бізнесу. Виникла складна тришарова структура міжнародного бізнесу, в рамках якої точиться конкурентна боротьба фірми на певному ринку з місцевими фірмами, її ж боротьба з працюючими тут мультинаціональними корпораціями і, нарешті, боротьба цих останніх між собою.

1.1.5. Ера глобалізації міжнародного бізнесу (1970-ті р. – сучасність)

Подальший розвиток міжнародного бізнесу відбувався шляхами стрімкого зростання кількості міжнародних компаній не тільки у розвинених країнах, але й у країнах, що розвиваються. Це підготувало перехід міжнародного бізнесу до найбільш високої (на поточний час) точки його розвитку – глобалізації.

Сутність глобалізації полягає в розвитку взаємозв'язків і посиленні взаємозалежності між окремими країнами та географічними регіонами світу.

Глобалізація – це об'єктивний соціальний процес, змістом якого є тісний взаємозв'язок і взаємозалежність національних економік, національних політичних, соціальних систем, національних культур і навколишнього середовища [13, с. 36].

Оскільки для міжнародного бізнесу важливо відстежувати зміни на рівні підприємства, то можна розглядати **глобалізацію** як посилення взаємозалежності національних економік, переплетіння соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу, спонукаючи фірми до пошуку кращих умов діяльності.

За умов глобалізації міжнародні корпорації стають частиною трикутника, в якому, крім них, діють місцеві фірми та інші міжнародні конкуренти. Кожній корпорації доводиться вести конкурентну боротьбу в трьох напрямках:

- з місцевим конкурентом даної країни;
- з іноземним конкурентом у даній країні;
- з іноземними конкурентами на зарубіжних ринках.

Інтернаціоналізація бізнесу та менеджменту – поєднання зусиль національних і міжнародних компаній різних країн у здійсненні різноманітних ділових операцій.

З розвитком процесів інтернаціоналізації форми міжнародного бізнесу змінюються від простих (міжнародна торгівля) до складних (міжнародні корпорації з прямими іноземними інвестиціями).

До основних форм міжнародного бізнесу відносять:

- експорт (імпорт);
- ліцензування, франчайзинг;
- управлінські контракти;
- спільні підприємства;
- міжнародні корпорації.

Експорт є найпростішою формою міжнародного бізнесу – це продаж товарів (послуг) в інші країни. Він є історично першою і найпоширенішою формою міжнародного бізнесу. У сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80 % обсягів міжнародного бізнесу. Експорт є найменш ризикованою, проте найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу.

Ліцензування – передавання прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, "ноу-хау", торгова марка тощо.

Франчайзинг – це особлива форма лізингової угоди, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку), а і вимагає чіткого дотримання правил ведення бізнесу.

Управлінські контракти є способом відрядження фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом установленого періоду за певну плату.

Спільне підприємство – міжнародні фірми, які мають двох або більше засновників – юридичних осіб з різних країн.

Міжнародні корпорації – підприємства з прямими іноземними інвестиціями, коли зарубіжні філії є власністю компанії.

1.2. Міжнародні компанії та їх роль у світовому господарстві

У науковій літературі розмежовують два типи міжнародних компаній (МНК):

транснаціональні корпорації (ТНК) – національні монополії із зарубіжними активами, виробнича та торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави. Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, здійснювану за допомогою утворення в них філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму змішаних підприємств з переважно національною участю;

багатонаціональні корпорації (БНК) – міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії низки держав на виробничій і науково-технічній основі.

Для розуміння етапів переходу від національних підприємств до міжнародних компаній доцільно використовувати відому модель EPRG

(етноцентризм – поліцентризм – регіоцентризм – геоцентризм), яку розробив Г. Перлмуттер [13].

Етноцентризм (E) означає підпорядкування зарубіжних операцій внутрішнім операціям.

Поліцентризм (P) – урахування особливостей бізнесового середовища кожної приймаючої країни.

Регіоцентризм (R) – зосередження повноважень і комунікацій на регіональному рівні, який включає групу приймаючих країн-сусідів.

Геоцентризм (глобалізм) (G) означає діяльність компанії у всьому світі шляхом розвитку співробітництва штаб-квартири з філіями для розроблення стандартів і процедур, що відповідають і загальним, і локальним завданням фірми.

Як видно з рис. 1.1, національні фірми (фаза I) не мають міжнародної діяльності. Міжнародні фірми (фаза II) спрямовують свої зусилля на експансію зовнішніх ринків.

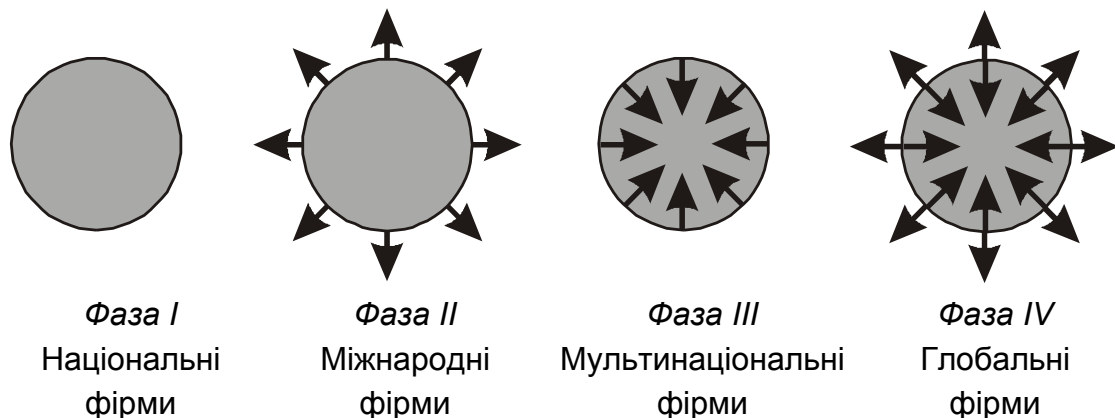


Рис. 1.1. Фази інтерналізації фірми за Н. Адлер [13, с. 44]

Після перетворення їх на мультинаціональні фірми вони намагаються збалансувати свої зв'язки в межах власних міжнародних ринків (фаза III). Нарешті, фаза IV означає, що збалансування внутрішніх зв'язків супроводжується динамічним пошуком нових ринків.

Першою транснаціональною компанією була Британська Ост-Індська компанія, заснована в 1600 р. Голландська Ост-Індська компанія (1602 р.) була першою акціонерною компанією і найбільшою з ранніх міжнародних компаній.

ТНК мають досить тривалу історію. Уже в 1939 р. у світі їх налічувалося близько 300, а в 1999 р загальна чисельність ТНК досягла 59,9 тис.

(тобто збільшилася майже в 200 разів). Станом на кінець 2004 р. налічувалося понад 70 тис. ТНК, що мають 690 тис. філій у всьому світі. Материнські компанії розташовані, головним чином, в розвинених країнах (приблизно 72 %), а філії – в країнах, що розвиваються (близько 65,2 %) [24].

Сьогодні у світі діє майже 82 тис. ТНК, з яких 80 % розміщено в промислово розвинених країнах, і близько 810 000 їх філій в різних країнах на всіх континентах [18, с. 93].

З 500 найпотужніших міжнародних (транснаціональних) компаній (ТНК) 85 контролюють 70 % усіх закордонних інвестицій. Ці 500 найпотужніших ТНК реалізують 95 % фармацевтики, 80 % усієї виробничої електроніки та хімічної промисловості; 76 % – продукції машинобудування (виробнича сфера). Більше половини, а саме 60 %, міжнародних компаній зайнято у сфері виробництва, 37 % – у сфері послуг і 3 % – у видобувній промисловості та сільському господарстві [18, с. 94].

У світовій практиці під міжнародними корпораціями розуміють лише дійсно великі компанії, які істотно впливають на світовий ринок товарів і факторів виробництва. Як правило, до них відносять лише ті ТНК і МНК, які відповідають таким вимогам:

філії є не менше ніж у шести країнах світу;

річний обсяг продажів становить не менше 1 млрд \$ США;

частка зарубіжних активів не менше 25 %;

від 1/5 до 1/3 загального обороту припадає на закордонні операції.

Індекс TNI (Transnationality Index) відображає транснаціональність корпорації і розраховується як середнє з трьох показників: питома вага закордонних активів, питома вага продажу за кордоном і питома вага іноземного персоналу

ТНК розподіляють на три великі групи:

горизонтально інтегровані ТНК – управляють підрозділами, розташованими в різних країнах, які виробляють однакові або подібні товари;

вертикально інтегровані ТНК – управляють підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що поставляються в їх підрозділи в інших країнах;

роздільні ТНК – управляють підрозділами, розташованими в різних країнах, які не є об'єднані вертикально або горизонтально.

Основними специфічними рисами ТНК є:

активна участь у міжнародному поділі праці та сприянні його розвитку;

незалежність руху капіталів від процесів, які відбуваються в країні базування;

проникнення у високотехнологічні галузі, які потребують значних інвестицій та висококваліфікованого персоналу;

пропагування диверсифікованості свого виробництва та послуг (кожна з 500 найбільших ТНК має підприємства в кількох галузях, а найпотужніші з них охоплюють по 30 – 50 галузей);

відстоювання такої виробничо-торговельної політики, яка б забезпечувала високоефективне планування виробництва та товарного ринку.

Преваги ТНК перед звичайними фірмами:

можливість підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності, які є загальними для всіх великих промислових фірм, що інтегрують у свою структуру постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі та збутові підприємства;

мобілізація пов'язаних з економічною культурою "невловимих активів" (виробничого досвіду, навичок управління), які можна використувати не тільки на місці їх виникнення, а й переносити в інші країни;

додаткові можливості підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності шляхом доступу до ресурсів іноземних держав (використання більш дешевої або більш кваліфікованої робочої сили, сировинних ресурсів, науково-дослідного потенціалу, виробничих можливостей і фінансових ресурсів приймаючої країни);

близькість до споживачів продукції іноземної філії міжнародної компанії; можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни. Філії транснаціональних корпорацій мають важливі переваги перед фірмами приймаючої країни в результаті використання науково-технічного і управлінського потенціалу материнської фірми і її філій;

можливість використовувати в своїх інтересах особливості державної (зокрема, податкової) політики в різних країнах, різницю в курсах валют та ін.;

здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції за допомогою перенесення їх на стадії старіння в зарубіжні філії, коли материнська компанія зосереджує зусилля на розробленні нових технологій і виробів;

можливість долати різного роду протекціоністські бар'єри на шляху проникнення на ринок тієї або іншої країни шляхом заміни експорту товарів експортом капіталів (тобто створюючи закордонні філії);

здатність великої фірми зменшувати ризики виробничої діяльності, розосереджуючи своє виробництво між різними країнами світу.

1.3. Міжнародний менеджмент: сутність, завдання, особливості

Управління міжнародними компаніями вимагає застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових переваг і економії часу.

Міжнародний менеджмент є особливим видом менеджменту, головними цілями якого виступають формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міждержавної взаємодії.

Теоретичну базу міжнародного менеджменту становлять положення концепцій абсолютних переваг, відносних переваг, міжнародного життєвого циклу продукту та прямих іноземних інвестицій.

Завдання міжнародного менеджменту:

дослідження, аналіз і оцінювання зовнішнього середовища бізнесу та внутрішнього середовища організації;

процес комунікації і ухвалення рішень (включаючи моделі та методи); виконання базових функцій управління:

- стратегічне планування і реалізація стратегій (мета стратегічного планування – забезпечити нововведення і зміни в корпорації);

- побудова організації (успішна реалізація плану потребує довгострокових і короткострокових програм, політики, процедур і правил, інтеграції стратегічного плану до структури корпорації через бюджет і управління за цілями);

- мотивація (процес стимулювання робітників до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації);

- контроль і координація (процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей);

управління груповою динамікою;

забезпечення ефективності діяльності фірми (управління персоналом, виробництвом, маркетингом, продуктивністю).

Суттєвою відмінністю міжнародного менеджменту від традиційного (національного) є пошук шляхів і методів розвитку міжнародного бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги міжнародної компанії у різних країнах і в контексті міждержавних взаємин з обов'язковим урахуванням культурної складової (табл. 1.1).

**Характеристика державного та міжнародного бізнесу
та менеджменту [8, с. 38]**

Внутрішній бізнес	Міжнародний бізнес	Національна модель управління	Міжнародний менеджмент
1	2	3	4
Мета – отримання прибутку за рахунок використання конкурентних переваг у системі "НДР – виробництво – продаж – сервіс" у межах даної країни	Мета – отримання прибутку за рахунок використання можливостей різних країн і регіонів і праці на ринках різних країн	Формування, утримування та розвиток конкурентних переваг у системі "НДР – виробництво – продаж – сервіс"	Формування, утримання, розвиток конкурентних переваг у системі "НДР – виробництво – продаж – сервіс" на підставі використання можливостей різних країн і міжнародної взаємодії
Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів; використання законодавчих, політичних і соціальних можливостей всередині країни	Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів; використання законодавчих, політичних і соціальних можливостей у межах країн; використання міждержавної взаємодії	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги всередині країни фірми	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми в країнах у контексті міждержавної взаємодії
Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від охоплення ним різних етапів системи НДР і від диверсифікації бізнесу всередині країни	Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від кількості країн; від глибини залучення кожної країни до системи "НДР – виробництво – продаж – сервіс"	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми всередині країни	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми із залученням декількох країн
Бізнес працює у єдиному внутрішньодержавному культурному середовищі	Бізнес працює у різних культурних середовищах; його ефективність залежить від культурної національної складової	Менеджмент не враховує культурне середовище	Міжнародний менеджмент, враховуючи культурний фактор, дає можливість отримання та розвитку конкурентних переваг
Бізнес має можливість використовувати все найкраще всередині країни	Бізнес має можливість використовувати світову глобалізацію	Менеджмент шукає та використовує конкурентні переваги в межах країни	Менеджмент шукає та використовує конкурентні переваги через глобалізацію (всесвітній "бізнес-сервіс"). Принципово важливим є те, що менеджмент, ставши міжнародним, долає обмеження рівня розвитку країни

1	2	3	4
Бізнес є системою, що орієнтована на отримання прибутку від використання знань	Бізнес є системою, що орієнтована на отримання прибутку від використання знань	Управління бізнесом як система управління знаннями	Управління бізнесом як система управління знаннями в міжнародному масштабі

Основні особливості міжнародного менеджменту вимагають урахування та використання в управлінні національними та мультинаціональними колективами всього того, що дає культура в найширшому значенні цієї категорії.

Змістовність міжнародного менеджменту виявляється в основних концепціях управління міжнародними компаніями. Ці концепції обумовлені співвідношенням (конфронтацією) двох протилежних вимог у загальній системі менеджменту корпорацій: з одного боку, необхідність пристосування до національних умов, з іншого – потреба у якомога ширшій інтеграції всіх видів діяльності в глобальному масштабі.

Перша вимога обумовлена різноманіттям національних потреб ринкових і виробничих структур, нормативно-правовою базою, в рамках якої міжнародна компанія здійснює виробничу або збутову діяльність, а також особливостями країн у зв'язку з відмінностями факторів виробництва та кваліфікації працівників.

Другу вимогу окреслюють конвергентність потреб у багатьох країнах; існуючі в світовому масштабі попит і конкуренція; можливість використання синергетичних ефектів. Таким чином, головне завдання підприємницької політики міжнародної компанії полягає у збалансованості переваг світової інтеграції всіх видів діяльності у світовому масштабі.

Залежно від того, яким чином фірма досягає цієї збалансованості, розрізняють чотири концепції міжнародного менеджменту: етноцентричну, поліцентричну, регіоцентричну та геоцентричну.

Змістовність **етноцентричної концепції** управління полягає в орієнтації міжнародної корпорації на використання методів і принципів управління в країні базування. А тому в рамках корпорації використовується єдиний стиль (єдина політика) управління в усіх державах, де є підрозділи цієї міжнародної компанії.

Поліцентрична концепція міжнародного менеджменту виходить з того, що умови бізнесу структурних підрозділів корпорації в державах базування відмінні від умов у країні місцезнаходження штаб-квартири міжнародної компанії; використання стилю управління, характерного для головної (материнської) компанії, можливе лише з великими втратами. Тому в закордонних підрозділах міжнародної компанії стиль управління пристосовують до місцевих умов.

Регіоцентрична концепція міжнародного менеджменту базується на положенні про те, що не лише окремі економічні регіони, але й увесь світ є однорідним ринком, і регіональна інтеграція супроводжується збереженням базових стилів менеджменту.

Геоцентрична концепція міжнародного менеджменту полягає в тому, що оптимальна підприємницька діяльність корпорацій у різних країнах можлива лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації і пристосування. Головна компанія та її закордонні підрозділи в цьому випадку не можуть більше розглядатися як незалежні підприємницькі структури, а мають бути пов'язані між собою як складові глобально орієнтованої мережі поділу праці. Тому незалежно від відповідних умов країни, в якій функціонують структурні підрозділи компанії, використовується така стратегія управління, яка максимізує глобальну ефективність міжнародної корпорації.

Література: [8; 13; 18; 24].

Розділ 2. Становлення глобального менеджменту

Мета: надати характеристики глобального менеджменту та його складових: глобального управління людськими ресурсами, глобального управління фінансами, глобалізації технологічного розвитку та захисту навколишнього середовища.

Основні питання

- 2.1. Становлення глобальних підприємств і глобального менеджменту.
- 2.2. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі.
- 2.3. Глобальне управління фінансами.

2.4. Глобалізація технологічного розвитку.

2.5. Глобальний менеджмент і природне середовище.

Ключові слова: глобалізація захисту навколишнього середовища та технологічного розвитку, глобальне управління людськими ресурсами, глобальне управління фінансами.

2.1. Становлення глобальних підприємств і глобального менеджменту

Одним із важливих феноменів загального процесу глобалізації є формування системи глобального менеджменту, яка за допомогою модерних комунікаційних технологій витісняє традиційні національно-локальні системи менеджменту. До глобального менеджменту відносять засновану Римським клубом систему глобального прогнозування, моделювання та програмування, ініційовану міжнародними організаціями, і перш за все ООН. У розробленні концепцій і моделей нового світового порядку Римський клуб виходив з постулату про деградацію, дисфункціональність і неефективність існуючої світової системи і необхідності її трансформації. Сучасне планетарне співтовариство повинно бути здатним об'єднати зусилля з планування та управління заради безпечного життя і розвитку громадян на всіх континентах.

Слід усвідомити одну із принципових особливостей глобалізації сучасного бізнесу. Вона пов'язана зі становленням так званих метанаціональних компаній, які будуються на новому виді конкурентних переваг. Ці переваги полягають у виявленні, компетентному оцінюванні, мобілізації та багатократному використанні світових знань. Сучасний виклик для таких компаній полягає в засвоєнні інновацій шляхом навчання. Прикладом таких корпорацій є General Electric (США), STMicroelectronics (Франція – Італія), Shiseido (Японія), Procter & Gamble (США) та ін.

Менеджмент метанаціональних корпорацій доповнюється системою управління знаннями, яка включає три інструменти:

відчуття, яке означає ідентифікацію та оцінювання існуючих та нових знань, які з'являються на Земній кулі;

мобілізація – інтегрування розпилених у всьому світі знань у конструктивні інновації і перетворення їх на ринкові можливості нових продуктів і послуг;

оптимізація – вбудовування створених інновацій всередину цінностей компанії, вироблення принципів маркетингу, поширення ефективності їх використання на глобальному рівні, отримання фінансової віддачі.

Метанаціональні компанії мають своєрідну структуру та вимоги до персоналу. У такій структурі запроваджується посада головного керівника зі знань, якому підпорядковуються: інформаційні системи; інформаційні інструменти, бібліотеки всіх типів; розумова інфраструктура (розвідка, дослідження і розроблення, аналітика тощо).

Усвідомлюючи особливості діяльності глобальних корпорацій, важливо брати до уваги нові критерії успіху, якими вони дедалі частіше керуються у корпоративному менеджменті. Не принижуючи значення фінансових показників, дослідження одного із провідних фахівців міжнародного менеджменту Р. Кантера довели, що ключового значення набувають три нематеріальні активи: концепції, компетентність, зв'язки [13].

Модель Дж. Коллінза, дозволяє демонструє перетворення хороших компаній на корпорації світового класу (рис. 2.1) [13, с. 410]. Ця модель включає шість послідовних кроків – від призначення керівників до розвитку технологій, які згуртовані в три групи. Якщо систематично приділяти увагу цим інструментам (маховик), то на певному етапі (після третього кроку) можливе стрімке зростання.

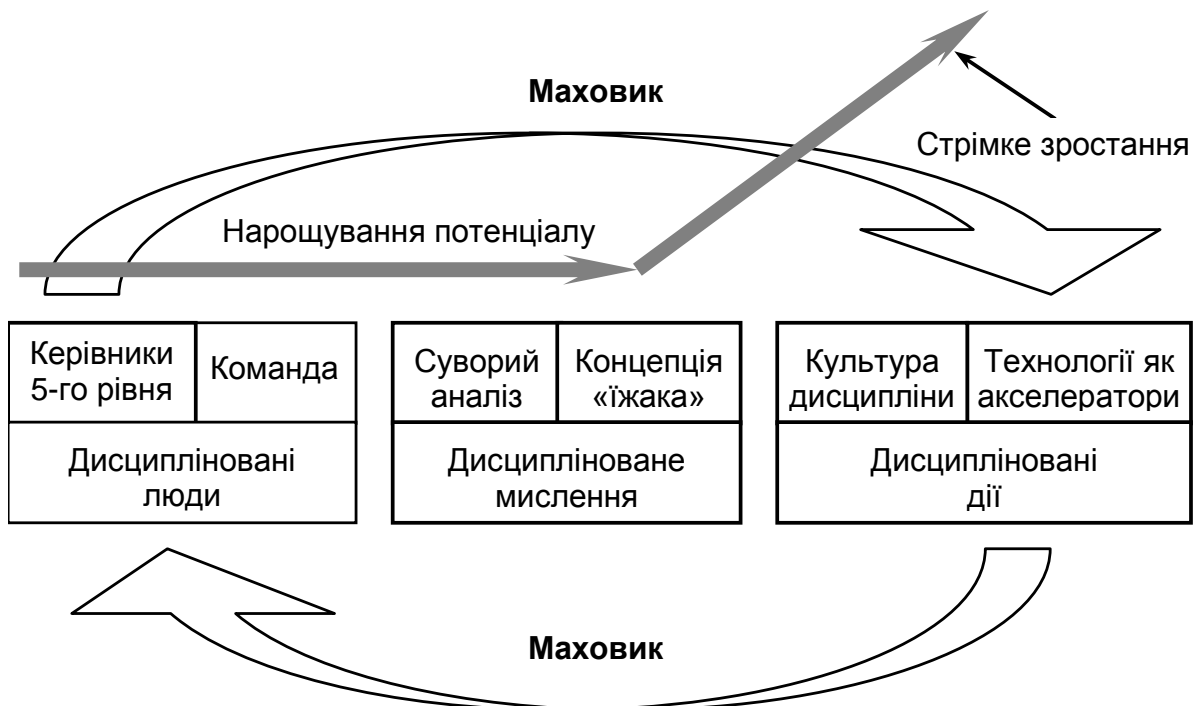


Рис. 2.1. Модель Дж. Коллінза "Від гарного до видатного"

Модель Дж. Коллінза виокремлює новий інструмент глобального менеджменту – концепцію "їжака". Вона пов'язана з вибором стратегії компанії і полягає у трьох колах, що перетинаються, кожне з яких дає відповідь на три простих, але винятково важливих питання (рис. 2.2). До стратегії включаються лише ті питання, які входять одночасно в усі три кола, тобто до зони взаємного перекриття.

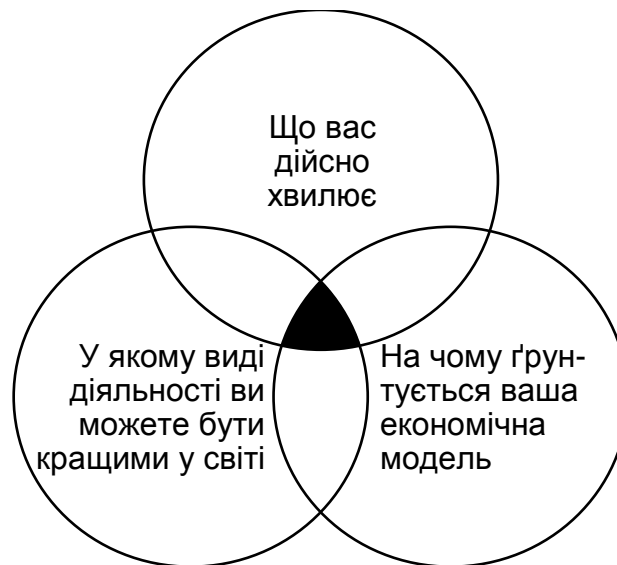


Рис. 2.2. Концепція "їжака"

Автори дослідження під керівництвом Дж. Коллінза дослідили 1 435 корпорацій, що перебували у списку "Форчун-500" у період 1965 – 1995 рр., і дійшли висновку, що 11 з них є видатними, оскільки їх фінансові результати більше ніж втричі перевершили середні за відповідними галузями [13, с. 411].

Глобальне управління за своєю природою є політичним і стратегічним менеджментом. В його функції входить вироблення і реалізація найбільш загальних всесвітніх стратегічних рішень. Єдиною прийнятною і безальтернативною системою глобального менеджменту є *ноосферний стратегічний менеджмент*, що базується на ноосферній теорії і стратегії світового розвитку. Але очевидно, що людство не може перестрибнути через етап корпоративного глобалізму та імперіалізму. Завдання полягає в тому, щоб знайти найменш руйнівні шляхи майбутніх глобальних трансформацій.

На сучасному етапі виділяють такі концепції глобального управління: синонімічну, планетарну, наднаціональну та цивілізаційну.

Синонімічна концепція полягає в тому, що під глобальним менеджментом розуміють сучасний етап (форму) управління міжнародними корпораціями, який динамічно змінюється під впливом процесів глобалізації. Така концепція робить наголос на сучасних змінах у міжнародному менеджменті та пропонує ідеї глобальної відповідальності, глобального мислення та управління людськими ресурсами та коштами.

Планетарна концепція виходить з того, що глобальний менеджмент існує лише в транснаціональних корпораціях. Такий підхід ґрунтується на попередженні подальшого наростання загрози державам-націям з боку глобальних корпорацій.

Наднаціональна концепція глобального менеджменту наголошує на створенні міжнародних організацій, які впливають на діяльність не лише держав, а і транснаціональних корпорацій. Ця концепція має на меті взяти під контроль сам процес глобалізації, подолати його стихійний характер. Прихильники такої точки зору спираються на французьку доктрину глобалізації в модифікації "мондіалізації", яка ґрунтується на розвитку наднаціональних механізмів управління в умовах інтенсифікації глобалізованої економіки та суспільної інтеграції.

Мондіалізм як феномен – це свідоме перетворення світового співтовариства на відкриту цілісну систему, основою якої є інтернаціоналізація капіталізму та технологічна революція. Це виявляється в посиленні транспарентності національних кордонів, взаємозалежності окремих людських співтовариств у планетарному масштабі та породжує відповідні ідеологію та стратегію. Важливо зазначити, що наднаціональна концепція глобального менеджменту викликає серйозні застереження, оскільки вона передбачає необмежене втручання глобальних корпорацій у внутрішні справи держав, країн і народів, а людина стає глобально беззахисною.

Цивілізаційна концепція глобального менеджменту виходить з того, що його формування відбувається одночасно зі становленням, глобальної цивілізації. На думку одного із провідних фахівців з міжнародного бізнесу Г. Перлмуттера, становлення глобальної цивілізації призведе до появи дуже широкої і навіть хаотичної мозаїки культурних відмінностей та міжнародних культурних гібридів [13]. За таких умов корпорації повинні змінювати свої системи управління в напрямі формування нового глобального менеджменту. З одного боку, такий менеджмент забезпечує діяльність компаній у глобальному масштабі, а з іншого – дає можливість знаходити

для себе місцевий ґрунт і локальні ніші в культурному та географічному середовищах.

2.2. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі

Глобальне управління людськими ресурсами потребує вирішення проблеми звуження загальносвітового ринку праці. Річ у тім, що сучасні його оцінки дозволяють дійти висновку, що для функціонування світової економіки в XXI ст. буде достатньо 20 % населення світу. Отже, решта може опинитися на межі виживання. Окрім того, внаслідок зменшення зайнятості є загроза існуванню середнього класу та малого бізнесу.

Що стосується управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях – воно має відповідати одній з ключових категорій глобального менеджменту – глобальній розумовій спрямованості (*global mindset*). **Глобальна розумова спрямованість** має відношення до *розумового фільтра*, за допомогою якого індивіди та організації виявляють і створюють відчуття світу. Сам фільтр є результатом навчання та різноманітних випробувань. *Індивідуальна глобальна розумова спрямованість* означає процес отримання та інтерпретації інформації людським мозком. Хоча організація і не має мозку, для міжнародних корпорацій також притаманна глобальна розумова спрямованість з таких причин:

кожна організація є колективом взаємопов'язаних індивідів;

кожний співробітник має власну розумову спрямованість і впливає на формування спрямованостей інших членів колективу;

типи рішень і процеси їх ухвалення залежать від впливу різних індивідів один на одного і насамперед – на вищий менеджмент, розумова спрямованість якого і є синонімом організаційної розумової спрямованості.

Глобальна розумова спрямованість ґрунтується на фундаментальній **концепції відкритості**, сутність якої полягає в орієнтації компанії на постійні зміни своєї культури з урахуванням змін у світі. Корпорації з глобальним розумовим спрямуванням оперують на передумові, що культури можуть бути різними, а не кращими чи гіршими. Цей постулат у контексті культур і є основою концепції відкритості. Організації, які дотримуються її, присвячують себе встановленню досконалого інформування про різноманітні системи цінностей, диференційовані норми поведінки,

різні припущення щодо дійсності. Відкритість передбачає різноманітність і гетерогенність як природні аспекти глобального менеджменту, насамперед – як джерело можливостей та сильних аспектів. Міжкультурна діяльність дає можливість для трансферу інновацій та управлінської практики від однієї культури до іншої.

2.3. Глобальне управління фінансами

Глобальне управління фінансами неможливе без переміщення коштів міжнародних корпорацій. Корпораціям доводиться поєднувати досягнення вищої ефективності управління фінансовими ресурсами, з одного боку, і уникати високих фінансових ризиків – з іншого. Для вирішення першого завдання корпорації використовують такі інструменти, як мінімізація запасів готівки, зменшення трансакційних витрат, уникнення надмірного оподаткування, трансферне ціноутворення, фронтингові позики, централізовані депозитарії, багатостороннє очищення та ін. Нівелювання фінансових ризиків стосується насамперед валютних ризиків, управління якими потребує розроблення відповідної стратегії і тактики.

2.4. Глобалізація технологічного розвитку

Глобальне управління технологіями вимагає врахування особливостей:

різко зріс масштаб технологій – вони стали більш дорогими, ризикованішими та складними настільки, що навіть найбільші національні ринки є для них недостатніми;

технологічна революція відбувається в умовах вибухового зростання транснаціональних стратегічних союзів. Здійснюється докорінна зміна способу організації міжнародних економічних угод: на місце торгівлі та транснаціональних корпорацій стають глобальні мережі стратегічних союзів;

сучасні інформаційні системи та технології стають засобом інтеграції глобальної економіки замість застарілих ієрархічних структур;

ключовою особливістю глобального технологічного управління є широке використання стратегічних альянсів, особливо в галузях високих технологій. Мотивацією для створення альянсів у такому разі є невизначеність, великі ризики впровадження нових технологій та високі затрати. Учасники альянсів можуть скористатись перевагою співробітництва.

У глобальній економіці розвиток здатності створювати та підтримувати плідну співпрацю дає компаніям істотну конкурентну перевагу.

Науковці визначають дві групи умов ефективної діяльності ділових альянсів: фундаментальні та культурні.

Фундаментальні аспекти ділових альянсів передбачають, що альянси мають приносити вигоди обом партнерам у результаті живого співробітництва, яке має давати їм вибір на майбутнє, відкривати нові можливості.

Культурні аспекти успішних альянсів ґрунтуються не на простому обміні активами, а на створенні спільними зусиллями нових цінностей, що належать усім партнерам.

Для успішної діяльності альянсів недостатньо формального контролю, потрібно створювати щільну мережу міжособистісних зв'язків і внутрішніх інфраструктур, що сприяють навчанню.

2.5. Глобальний менеджмент і природне середовище

Принципи сучасної глобальної управлінської практики стосовно захисту навколишнього середовища ґрунтуються на принципах, які дістали назву "принципи підтримки розвитку":

напруження між економічним зростанням і захистом довкілля треба нівелювати шляхом відновлення останнього;

бідним націям не варто копіювати виробництво та моделі витрачання ресурсів багатих націй;

спосіб життя багатих націй має бути змінений;

максимізація доходів компаній має бути замінена на розширення можливостей для людей.

Важливо підкреслити гостру необхідність у визначенні впливу окремих факторів на стан довкілля. Вагомість цих факторів можна розрахувати, використавши формулу автора відомої праці "Бомба народонаселення" П. Ерліха [13]:

$$ПН = Н \cdot Б \cdot Т, \quad (2.1)$$

де ПН – природне навантаження;

Н– народонаселення;

Б – багатство;

Т – технологія.

Ця формула дозволяє визначити співвідношення між витратами та відновленням природних ресурсів і створити модель екологічної економіки, яка забезпечуватиме розширене відтворення навколишнього середовища.

Література: [4; 7; 8; 9; 13].

Розділ 3. Середовище міжнародного менеджменту

Мета: надати характеристику внутрішньому середовищу міжнародної компанії та методам його аналізу; визначити дві складові зовнішнього середовища.

Основні питання

- 3.1. Внутрішнє середовище міжнародного бізнесу.
- 3.2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.
- 3.3. Складові аналізу середовища непрямого впливу в міжнародному бізнесі.

Ключові слова: внутрішнє середовище міжнародної компанії, зовнішнє середовище, середовище прямого та опосередкованого впливу.

3.1. Внутрішнє середовище міжнародного бізнесу

На ведення міжнародного бізнесу як всередині, так і поза межами ділової організації, на кожному з локальних ринків та на світовому ринку в цілому завдає впливу значна кількість факторів. Їх прийнято розподіляти на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ведення бізнесу.

Оскільки будь-яку компанію можна розглядати як об'єкт, що самоорганізовується і саморозвивається, саме внутрішнє середовище в першу чергу визначає характер і успішність її діяльності.

Внутрішнє середовище міжнародної компанії включає:

товар (асортимент і обсяг вироблюваних підприємством товарів або послуг);

технологію (характер технологічного процесу);

виробництво (виробничий потенціал);

структуру управління фірмою;
персонал (колектив співробітників);
наявність фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів.

Мета аналізу внутрішнього середовища – з'ясувати, чи має фірма достатньо внутрішніх сил, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і чи існують у неї слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Внутрішній аналіз є процесом оцінювання функціональних зон фірми; він призначений для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін у мінливому конкурентному оточенні.

Багато компаній використовують для цих цілей так званий SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін фірми, оцінювання її можливостей і потенційних загроз).

SWOT – аббревіатура з початкових літер слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). У 1963 р. у м. Гарвард (США) на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс оприлюднив акронім SWOT, подавши його візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні та структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше став використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій.

SWOT-аналіз – це процес установлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому використовують для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для формування управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу скласти загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити сильні сторони та недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство; щодо кожного параметра визначити, що є сильною

стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі позитивні та негативні аспекти діяльності підприємства;

визначення ринкових можливостей і загроз. Це своєрідне оцінювання ринку, що дозволяє визначити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості та яких погроз слід побоюватися;

зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства до умов ринку й узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT (рис. 3.1).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (загрози)	Поле СіЗ (загрози)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (загрози)	Поле СлЗ (загрози)

Рис. 3.1. Матриця SWOT [12, с. 616]

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі – в ході розроблення стратегій певного типу.

Поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; *поле СіЗ* – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; *поле СлМ* – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; *поле СлЗ* – передбачає розроблення такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а і відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

3.2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу

Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу – це сукупність факторів, сил, умов і суб'єктів, які формують багатоплановий зовнішній контекст бізнесу, прямо або опосередковано впливають на нього та визначають конкурентні можливості та стратегічні напрями діяльності підприємства на світовому ринку.

Основні значущі **рис**и зовнішнього середовища міжнародного бізнесу:

складність (кількість і різноманітність факторів, на які змушена реагувати організація; їх аналіз потребує багато часу та зусиль);

мінливість (швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому оточенні);

взаємопов'язаність (зміна одного фактора викликає зміни низки інших);

турбулентність (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності);

некерованість (організація має дуже обмежені можливості для впливу на зовнішній контекст своєї діяльності: через лобювання законопроектів, створення фактичних монополій, власних стандартів якості і споживання тощо);

комунікабельність (характеризується рівнем відносин між компанією і зовнішнім середовищем). Розрізняють три рівні комунікабельності: повна взаємодія, переважна взаємодія, переважна протидія.

Географічна складність середовища діяльності міжнародних корпорацій полягає у тому, що воно включає три елементи:

середовище материнської країни (країни походження корпорації);

середовища приймаючих країн (країн-господарів);

нейтральне середовище (нейтральні водні та повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк Антарктида).

Середовище материнської країни є добре відомим для міжнародної корпорації і не створює особливих складностей для її діяльності.

Середовище приймаючих країн у більшій мірі відрізняється від материнського, створюючи додаткові ризики для організації зарубіжного бізнесу. Середовища різних приймаючих країн можуть докорінним чином розрізнитись між собою.

Нейтральне середовище має значення для міжнародних компаній насамперед через вплив міжнародних організацій на ситуацію в країнах-

господарях і на світові процеси. Це стосується, зокрема, змін валютних курсів, наприклад, унаслідок дій Міжнародного валютного фонду, Міжнародного та Європейського банків реконструкції та розвитку. Нейтральні води (повітря) також важливі для міжнародних корпорацій з позиції безпеки ділових операцій.

Процес формування єдиного світогосподарського простору має подвійну природу. З одного боку, відбувається глобалізація та уніфікація діяльності, що приводить в дію тенденцію зниження різноманітності. З іншого – діють локальні тенденції, які сприяють збереженню різноманітності культур і норм поведінки. У цьому полягає парадокс сучасної економіки, яка одночасно стимулює і підсилює інтеграцію та дезінтеграцію. Якщо зобразити зовнішнє середовище графічно в системі вимірів, де вертикальна вісь – глобальні тенденції, а горизонтальна – локальні, створиться щонайменше чотири варіанти міжнародного (рис. 3.2).

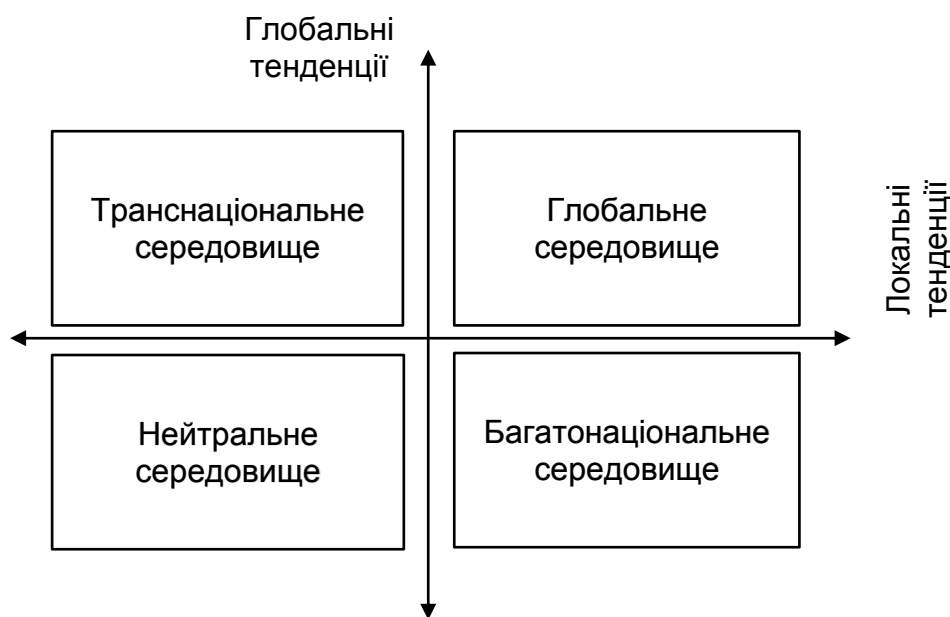


Рис. 3.2. Матриця зовнішнього середовища міжнародної компанії

У **нейтральному міжнародному середовищі** глобальні та локальні сили такі слабкі, що домінуючу тенденцію виділити важко. Тут переважно діють компанії, які розглядають міжнародну діяльність як додаток до національного бізнесу, не переймаючись його перспективами. Можливий варіант, що в цьому сегменті діятиме компанія, впевнена у перевагах національних методів ведення бізнесу над будь-якими іншими. В обох випадках компанія свідомо чи несвідомо виходить з того, що цінності, методи, підходи та кадри, використовувані в країні походження, можна перенести в усі інші країни. Акцент робиться на подібності з країною походження або на її

перевагах. В умовах такого середовища фірма має *етноцентричну стратегічну орієнтацію* і обирає відповідну концепцію міжнародного менеджменту.

Локальні сили **багатонаціонального середовища**: прагнуть до збереження самобутності та не компенсуються впливом глобальних сил. Тут домінують місцеві особливості, смаки, традиції поведінки та правові норми, властиві лише даному середовищу. Фірма прагне максимально адаптувати свій маркетинг до місцевих особливостей та децентралізації своєї міжнародної діяльності. Погляди її стають багатонаціональними. Міжнародний бізнес у цьому випадку набуває *поліцентричної орієнтації*, базуючись на унікальності кожного ринку. Компанії, які діють в такому середовищі, називають *мультинаціональними* (multidomestic company), або *багатонаціональними*. Вони прагнуть максимально адаптуватись до місцевих умов, їхня діяльність є різною на різних локальних ринках.

У **транснаціональному середовищі** домінують глобальні тенденції. Компанія, яка діє в цьому середовищі, прагне отримувати не лише національний, а й інтернаціональний дохід. З'являється так званий *синергетичний ефект*, коли результативність суспільного виробництва в масштабах світової системи є вищою, ніж сума його результатів у межах національних господарських комплексів цієї системи, що функціонують автономно. Цей ефект з'являється вже в багатонаціональному середовищі. Тут необхідно, з одного боку, використовувати концепції глобальної ділової практики, з іншого – враховувати локальні умови певної країни або регіону. Компанії набувають *регіоцентричної стратегічної орієнтації* і обирають відповідну концепцію міжнародного менеджменту.

Глобальне середовище характеризується сукупною дією сильних глобальних і сильних локальних тенденцій. Йому властиві технології та товари, в яких локальна специфіка відсутня або не є істотною. *Глобальний ринок* – це ринок, потреби якого можна задовольнити одним або декількома базовими товарами, що не мають національних переваг та особливостей, підтримуваними відповідними інструментами продажу та комунікаціями. У цьому сегменті діють компанії, які мають *глобальну стратегічну орієнтацію* і діють на світовому ринку як на єдиному ринку без урахування його розподілу на окремі національні ринки.

З точки зору інтенсивності взаємодії ділової організації та її оточення, структура зовнішнього середовища міжнародного бізнесу включає:

- 1) зовнішнє мікросередовище (середовище прямого впливу):
 - а) локальне – в рамках однієї країни;
 - б) міжнародне – в інших країнах, в міжнародній взаємодії;

2) зовнішнє макросередовище (середовище непрямого впливу):

а) локальне – в рамках однієї або декількох країн;

б) глобальне – в рамках світового співтовариства.

Зовнішнє мікросередовище (середовище прямого впливу) – це фактори, які безпосередньо впливають на операції організації і відчувають на собі зворотний прямий вплив. Мікросередовище міжнародного менеджменту визначають контрольовані фактори разом з факторами, обумовленими діяльністю стратегічних партнерів, постачальників, конкурентів, посередників, клієнтів. До *об'єктів зовнішнього мікросередовища* також відносять закони та державні органи, профспілки, пресу, інші державні та недержавні організації, з якими контактує фірма. Ці фактори належать як до внутрішнього (локальне мікросередовище), так і зовнішнього (міжнародне мікросередовище) ринків.

Фактори прямого впливу можна розподілити на чотири великі групи: клієнти (покупці), конкуренти, постачальники та регулятивні органи.

Зовнішнє макросередовище (середовище непрямого впливу) – найбільш загальні сили, події і тенденції, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю організації, проте в цілому формують контекст бізнесу.

Фактори глобального макросередовища – сукупно пов'язані зі змінами в міжнародній економіці, політичній та соціальній ситуації в світі, з діяльністю міжнародних організацій та розвитком міжнародного законодавства, кон'юнктурою на світовому ринку, рівнем розвитку світової ринкової інфраструктури.

Фактори локального макросередовища формують принципи, механізми, процеси розроблення та реалізації стратегії міжнародної корпорації. Найбільше значення для розвитку бізнесу мають характеристики ринкової конкуренції (структура, тип конкуренції, особливості товару), макроекономічні показники та характеристики країн, у яких розміщене виробництво або здійснюється збут (грошово-кредитна, податкова політика, митне регулювання, демографічні показники тощо).

3.3. Складові аналізу середовища непрямого впливу в міжнародному бізнесі

Зовнішнє середовище непрямого впливу доцільно аналізувати з використанням методики **PEST-аналізу**. Сутність його полягає у виявленні

й оцінюванні впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P (Political) – політико-правові, E (Economic) – економічні, S (Sociocultural) – соціокультурні, T (Technological forces) – технологічні фактори.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками та виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але які здійснюють вплив на ухвалення стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз **економічного аспекту** зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою ділової активності.

Вивчення **соціального компонента** зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо.

Аналіз **технологічного компонента** дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, вчасно переорієнтуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент, доцільний для відмови від використовуваної технології.

Виділяють такі **етапи проведення PEST-аналізу**:

розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування підприємства.

оцінюється значущість (ймовірність здійснення) кожної події для підприємства шляхом надання йому певної ваги: від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

надається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства (наприклад, за п'ятибальною шкалою: "п'ять" – сильний вплив, серйозна небезпека; "одиниця" – відсутність впливу, загроза);

визначаються зважені оцінки (шляхом множення ваги фактора на силу його впливу) та підраховується сумарна зважена оцінка для даного

підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Особливу увагу в аналізі зовнішнього середовища непрямого впливу слід приділити *культурному контексту* міжнародного менеджменту.

Успіхи міжнародних корпорацій дедалі у більшій мірі залежать від взаємодії всіх працівників, що належать до різних національних культур, ефективного використання в діяльності корпорацій найвищих досягнень компаній різних країн.

Культурологічний аспект менеджменту вперше став предметом аналізу французького дослідника М. Крозьє, який розглядав бюрократизацію як культурний феномен, котрому притаманні специфічні національні норми та цінності. У середині 1960-х рр. науковець виявив зразки ділової поведінки у французьких і американських корпораціях. Зокрема ним був проведений пошук формальної рівності між членами одного бюрократичного рівня, острах перед прямими стосунками без участі посередників, ускладнення впровадження інновацій шляхом експериментування тощо. Ці дослідження поклали початок вивченню національних стереотипів у міжнародному бізнесі [13].

Література: [7; 8; 12; 13].

Розділ 4. Етика та соціальна відповідальність міжнародних корпорацій

Мета: визначити значення організаційної культури у міжнародних корпораціях, вплив етики та соціальної відповідальності на міжнародну економічну діяльність.

Основні питання

4.1. Роль і значення організаційної культури в процесі вдосконалення міжнародного менеджменту.

4.2. Вплив етики на організаційну культуру суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

4.3. Соціальна відповідальність міжнародного менеджменту.

Ключові слова: етика, організаційна культура, соціальна відповідальність міжнародних корпорацій.

4.1. Роль і значення організаційної культури в процесі вдосконалення міжнародного менеджменту

Знання систем цінностей, поведінкових моделей і стереотипів, розуміння національних та інтернаціональних особливостей поведінки людей в різних країнах суттєво підвищують ефективність управління, дають можливість досягти взаєморозуміння під час ділових зустрічей та переговорів, вирішити конфліктні ситуації та запобігти їх виникненню. Саме тому управління фірмою, яке відбувається на межі двох і більше різних культур, викликає значний інтерес серед науковців і практиків та виділяється сьогодні в окрему галузь міжнародного менеджменту – кроскультурний менеджмент.

Кроскультурний менеджмент – це управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі, для управління організацією.

Ефективний кроскультурний менеджмент означає спільне з представниками інших культур ведення бізнесу, засноване на визнанні та повазі кроскультурних відмінностей та формуванні спільної корпоративної системи цінностей, які б сприймалися і визнавалися кожним членом багатонаціонального колективу. Мова йде про формування специфічної корпоративної культури на базі національних ділових культур з гармонійним поєднанням окремих аспектів культури кожної нації, але без калькування жодної з них.

Під **національною культурою** розуміють стійку сукупність цінностей, переконань, норм, традицій та стереотипів, прийнятих у даній країні та засвоєних особистістю.

Г. Хофстеде, один із найавторитетніших фахівців у галузі кроскультурного менеджменту, охарактеризував культуру як процес колективного програмування розуму, який відрізняє членів однієї групи людей від іншої [9]. Основним елементом у цьому процесі є система цінностей як "хребет" культури. "Джерела програмування розуму кожної людини створюються соціальним середовищем, в якому вона виховується та набуває життєвого досвіду. Це програмування розпочинається в сім'ї, продовжується на вулиці, в школі, компанії друзів, на роботі" – стверджує науковець.

Культура – багатоаспектне явище. Вона має декілька рівнів і обумовлює психологію, свідомість і поведінку людини (рис. 4.1).

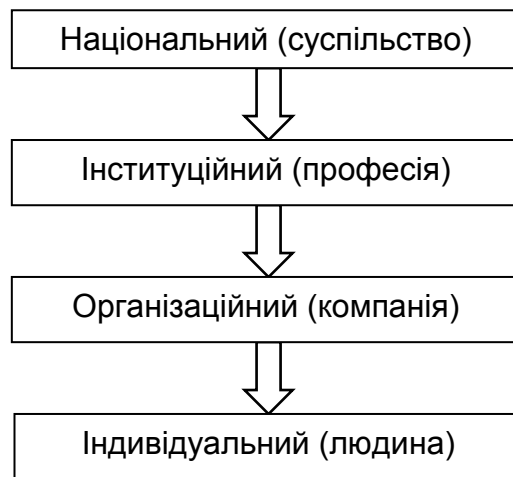


Рис. 4.1. Рівні культури

Предметом кроскультурного та міжнародного менеджменту є передусім ділова культура. **Ділова культура** – це система формальних і неформальних правил і норм поведінки, звичаїв, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників, стилю керівництва в організаційних структурах різних рівнів.

Національна ділова культура включає норми та традиції ділової етики, нормативи та правила ділового етикету та протоколу. Вона завжди відображає норми, цінності та правила, властиві певній національній культурі.

Національна ділова та корпоративна культури тісно взаємодіють. Культурні відмінності виявляються в усіх сферах організаційної діяльності, тому менеджери повинні таким чином розробляти тактику ведення бізнесу та власної поведінки, щоб через повагу, розуміння та урахування культурних особливостей місцевого населення досягти успіху в кожній країні, а ділове спілкування було взаємовигідним.

С. Робінсон виділяє три основні підходи до визначення ролі культурного фактора в міжнародному бізнесі та відповідно до них – концептуальні напрями кроскультурних досліджень [9].

Універсалістський підхід – базується на тому, що всі люди у певній мірі однакові, базові процеси спільні для всіх. Культура визначає тільки те, як вони проявляться, якої наберуть форми. Тому всі культури також в своїй основі однакові і не можуть суттєво впливати на ефективність ведення бізнесу. Універсалістський підхід акцентує увагу на спільних, подібних рисах управлінської діяльності в різних країнах.

Економіко-кластерний підхід – визнає відмінності національних культур, нівелюючи важливість їх урахування у веденні міжнародного бізнесу.

Пояснює наявність спільних рис і відмінностей в національних системах менеджменту досягнутим рівнем економічного розвитку. Вважається, що менеджери міжнародних компаній повинні аналізувати в першу чергу економічні, а не культурні особливості ведення бізнесу в різних країнах.

Культурно-кластерний підхід – базується на визнанні багатогранного впливу національної культури на менеджмент і бізнес, урахуванні цього впливу та використанні переваг міжкультурної взаємодії для підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії.

Перші спроби класифікувати ділові й організаційні культури були здійснені в 1980-х рр. Виділені такі *класифікаційні параметри*:

ставлення різних культур до часу (монохромні та поліхромні культури);
ставлення до природи:

а) навколишнє середовище розглядається як підпорядкований людині об'єкт, джерело для задоволення потреб;

б) фаталістичне ставлення до природи;

в) людина – частина природи, тому повинна жити в гармонії з нею, не змінюючи природу, а пристосовуючись до її законів;

міжособові стосунки. За рівнем готовності дотримуватися законів або знаходити підстави для їх порушення національні культури розподіляють на: культури (переважно) універсальних і (переважно) конкретних істин; ділові культури – на низькоконтекстуальні та висококонтекстуальні; емоційно залучені та емоційно нейтральні культури та ін.

Вагомий конструктивний внесок до розуміння культурного контексту міжнародного менеджменту зробив голландський дослідник Г. Хофстеде, який у 1968 – 1972 рр. здійснив масштабне обстеження культурних аспектів управління відділеннями американської транснаціональної корпорації "IBM" у 50-ти країнах. У процесі цього опитування було отримано 116 тис. анкет, у кожній з яких містились відповіді на 150 запитань щодо сприйняття цінностей і факторів, що приносять задоволення. У результаті узагальнення отриманих результатів науковець запропонував модель, що містить чотири виміри національної культури, які використовуються в процесі управління міжнародними корпораціями:

дистанціювання влади – ступінь доцільності нерівномірного розподілу (концентрації) влади між різними рівнями управління міжнародних корпорацій;

прагнення уникнути невизначеності;

співвідношення між індивідуалізмом і колективізмом;

тяжіння до маскулінізму (мужності) та фемінізму (жіночності).

Згодом, у 1987 р., разом з іншими дослідниками було виявлено п'ятий часовий вимір національної культури – співвідношення між короткостроковою та довгостроковою орієнтаціями [9].

Особливості окремих ділових культур і важливість їх урахування для успішного ведення бізнесу потребують визначення того, наскільки можуть корелювати, взаємообумовлювати одна одну національна та корпоративна культури. У рамках розв'язання цієї проблеми можна виділити два підходи:

необхідність відносної автономності та незалежності корпоративної культури від національної;

другий підхід (більш поширений), навпаки, відстоює, з одного боку, взаємозв'язок і взаємообумовленість культур, з іншого – у цьому континумі підкреслює домінуючу роль національної культури.

Національні особливості ведення справ і управління (певна ієрархія цінностей, система мотивації, ставлення до роботи, до керівництва тощо), що обумовлюють відмінності в типах корпоративних культур, з великою ймовірністю проявляються в таких проблемних сферах, як:

відносини між персоналом і організацією;

характер взаємозв'язку "керівник – підлеглий";

розуміння працівниками ролі організації, її цілей і перспектив.

Остання точка зору стала вихідною для класифікації корпоративних управлінських моделей, запропонованої голландським ученим Ф. Тромпенаарсом [11]. Британський дослідник, управлінський консультант Ч. Хампден-Тернер [11] виявив, що тип корпоративної культури визначається за допомогою трьох характеристик: ступінь централізації управління, ступінь його формалізації та об'єкт, на який в першу чергу спрямований процес управління.

Співвідношення рівня централізації і формалізації в практиці управління різних країн може сильно варіювати, а об'єкт управління – змінюватися. На основі цих характеристик виділяють чотири *типи корпоративної управлінської культури*: "сім'я", "ейфелева башта", "керована ракета", "інкубатор".

Культури типу "сім'я" і "ейфелева башта", характерні для Південно-Західної та Центральної Європи. Відповідно, вони є ієрархічними, з обмеженим делегуванням влади і відрізняються високим ступенем централізації в управлінні.

Характеристики культури "сімейного типу":

- орієнтація на процвітання "сім'ї", що прирівнюється до процвітання її членів;

- ієрархічність, орієнтована на особу, неформальність;
- "батько" – не стільки менеджер, скільки лідер (за знаннями, досвідом, зв'язками);
- ієрархія влади не над членами сім'ї, а через них;
- завдання підбираються під людей, а не навпаки;
- функціональні обов'язки не працюють;
- високий контекст і вдавана простота відносин;
- відокремлення від сім'ї ускладнене, можливе лише за підтримки "батька" для особливо видатних "старших братів";
- стимулювання як матеріальне, так і через схвалення керівника.

Іншим видом корпоративної культури є так звана "ейфелева башта". Ця культура подібна до сімейної, ієрархічної. Проте цей тип ієрархії заснований на розподілі функцій та службових завдань так, що кожен вищій рівень концентрує в собі та координує весь набір функцій, які виконуються на нижчих рівнях. Керівник тут не особистість, як у культурі "сім'я", а насамперед – посадовець, який інструктує підлеглих, доводить до них мету корпорації, вимагає виконання службових обов'язків згідно з укладеним контрактом.

Характеристики компанії з культурою "ейфелева башта":

- ієрархічність, формалізація, орієнтація на ролі (посадові обов'язки);
- управління засноване на структурі та функціональних обов'язках;
- реалізація функцій винагороджується;
- чітка структуризація "поверхів" владної вертикалі, визначення ролі кожного працівника, жорстка субординація;
- контроль за виконанням детально прописаних функціональних обов'язків;
- неприпустимість "стрибків через поверх" у процесі ухвалення рішень.

"Керована ракета" – егалітарна культура, безособова і орієнтована на завдання. Для "керованої ракети" значення мають передусім результати: має бути зроблено максимум можливого для реалізації наміченої стратегії та досягнення поставленої мети. Для цього використовуються нетипові для "сімейної" і "баштової" культур методи роботи в командах і проектних групах.

Характеристики моделі культури "керована ракета":

- егалітарна, формалізована, орієнтована на вирішення конкретних завдань;
- керована через призму стратегії, місії, бачення;
- відрізняється високим ступенем делегування;

- з мотивацією, що передбачає плату за результат;
- відповідає матричній або проектній організаційній структурі;
- доцільна для колективів ентузіастів і вирішення важливих завдань, що потребують самопожертви;
- ентузіазм заохочується;
- недоліком є нестабільність, плинність, неувага до конкретної людини (людина – "гвинтик", засіб для виконання завдання).

"Інкубатор" як самостійна модель корпоративної культури базується на екзистенціальній ідеї про вторинність організації у порівнянні з цілями самореалізації і самовираження індивідуумів.

Характеристики моделі культури "інкубатор":

- головна мета – звільнитись від рутинної роботи для творчої діяльності, мінімізуючи час на самообслуговування;
- майже не має структури (лише деякі підрозділи – для зручності) та унеможлиблює формалізацію;
- вирішальна роль належить людям: вони висувають ідеї, знаходять ресурси, розробляють продукт або нову послугу;
- акумулює нові ідеї і реагує на всі ініціативи;
- належить до культур підприємницького типу та заснована на використанні специфічної організаційної одиниці – творчої команди. У ній уживаються як малі інноваційні фірми, так і різні консультанти, університетська професура і будь-яка творча група професіоналів, яка працює над інноваційною ідеєю;
- деякі науковці пов'язують формування цієї культури з "анклавом індивідуалізму" в англomовних країнах – США, Великобританії; інші розглядають її як "організаційну хвилю майбутнього".

4.2. Вплив етики на організаційну культуру суб'єкта міжнародної економічної діяльності

Практичну діяльність у кожній організації здійснюють конкретні менеджери та виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які можуть бути зафіксовані в документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти діяльності. Тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями та цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи. Тому

етичні аспекти менеджменту відображають ще один надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства та міжнародної компанії.

Етика – система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистісних цінностей менеджерів і виконавців. Необхідно розрізнити етику всередині організації та етику взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем.

Особливості етики в міжнародних корпораціях:

менеджмент має враховувати відмінність культурних вимірів етичної поведінки тієї самої компанії в різних країнах;

нормативні вимоги щодо етичних аспектів дій менеджерів і службовців. Законодавство материнської країни не діє у країні приймання, вимоги до персоналу менш жорсткі, ніж у материнській. Тобто існують подвійні етичні стандарти щодо приймаючої країни;

діяльність міжнародних корпорацій спричиняє побоювання політичного характеру в країнах-реципієнтах (загроза реалізації в процесі зовнішньої торгівлі інтересів країн-донорів, а не приймаючих країн; вплив країн походження через транснаціональні корпорації на політичні процеси в приймаючих країнах; загрози політичній безпеці);

загроза виникнення суперечностей між тими приймаючими країнами, в яких інтереси міжнародної корпорації можуть спричинити конфлікт інтересів (наприклад, у разі переведення бізнесу з однієї країни в іншу втрачаються робочі місця і джерела податків, незважаючи на прагнення корпорацій зберегти основний капітал за будь-яку ціну);

поширеною є практика хабарів місцевим чиновникам органів державної влади й управління з боку міжнародних корпорацій за сприяння компанії всупереч вимогам законодавства приймаючої країни. Хабарі не лише погіршують інвестиційний клімат країн-реципієнтів, а й вражають тих, хто платить, а отже, руйнують менеджмент транснаціональних корпорацій;

дискусії щодо етичних аспектів міжнародного менеджменту часто мають емоційний характер. Адже, з одного боку, етичні норми різних міжнародних компаній відрізняються між собою. З іншого – далеко не всі факти неетичних дій міжнародних корпорацій стають відомими широкій діловій громадськості та стають підставою для відповідного покарання; тому в цій сфері виникає багато чуток.

Три основоположних принципи міжнародної ділової етики: утилітаризм, дотримання прав людини та справедливості [13, с. 374].

Утилітаризм виходить з того, що "правильні" рішення приносять значну користь більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, ухвалення рішення у даному випадку залежить від співвідношення затрат і прибутків.

Концепція дотримання прав людини ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера щодо захисту права інших людей та уникнення будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому разі не примушуватиме інших діяти всупереч їхнім релігійним або етичним уявленням. Слід зазначити, що за останні роки у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря, інших елементів природи та довкілля.

Концепція справедливості зобов'язує менеджерів: ставитись однаково до всіх людей; невідворотно виконувати всі правила; забезпечувати рівні права під час розподілу благ; нести відповідальність щодо відшкодування збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, ця концепція базується на поняттях порядності та чесності.

Актуальним і доцільним для менеджменту міжнародних компаній є вивчення особливостей *міжнародного ділового етикету*. Використовуючи норми та правила ділового етикету, можна прогнозувати поведінку колег, що допомагає ефективно організувати процес управління. Особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в міжнародному бізнесі, оскільки крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значущих у ділових відносинах.

Міжнародний бізнес-етикет – поняття досить містке, оскільки воно не обмежується питаннями ділової субординації та переговорним процесом. Основними його складовими є:

- правила привітання;
- правила звертання;
- правила представлення;
- організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування);
- ділова субординація;

рекомендації щодо формування зовнішнього обліку ділової людини;
етичні норми грошових відносин;
правила обміну подарунками та сувенірами;
прийнятність чайових.

4.3. Соціальна відповідальність міжнародного менеджменту

Менеджмент ділових організацій несе перед суспільством подвійну відповідальність: юридичну та соціальну.

Соціальна та юридична відповідальність притаманні сучасній моделі бізнесу. Кожен з видів відповідальності має свої критерії.

Юридична відповідальність – додержання конкретних законів і норм регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація. Юридична відповідальність притаманна компаніям, які дотримуються традиційної моделі бізнесу.

Соціальна відповідальність – певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми. Проблема соціальної відповідальності виникла ще наприкінці XIX – початку XX ст., але досі стосовно цієї проблеми не вщухають дискусії. Ставлення до соціальної відповідальності може бути різним – від сприятливого до ворожого. Слід урахувати наявність аргументів "за" і "проти" соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

- сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- зміна потреб і сподівань широкої громадськості;
- залучення додаткових ресурсів для надання допомоги в розв'язанні соціальних проблем;
- моральні зобов'язання щодо соціальної відповідальності.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- додаткові витрати на соціальну відповідальність;
- недостатня звітність широкій громадськості;
- недостатня кваліфікація у розв'язанні соціальних проблем.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності була запропонована К. Девісом у 1975 р. Вона охоплює п'ять ключових положень: соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови та показувати приклади соціальної відповідальності;

бізнес повинен діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого – бути відкритим у своїх операціях для громадськості;

соціальні витрати мають бути ретельно обчислені та розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання тієї чи іншої послуги;

соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в остаточному підсумку оплачуються споживачем;

ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їх діяльності [13].

Аналізуючи діяльність багатьох корпорацій, К. Девіс та інші дослідники дійшли висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній і, навпаки, уникнення соціальної відповідальності звужує можливості успіху організацій. Це дало змогу сформулювати "залізний закон відповідальності". Згідно з цим законом у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в напрямі, який суспільство розглядає як відповідальний, має тенденцію втратити цю владу. Цей закон було підтверджено і в обстеженні Гарвардського та інших американських, а також британських університетів у 1997 – 2000 рр. Компанії, що втілювали в життя концепцію соціальної відповідальності, в 2 – 4 рази перевищували темпи зростання, ніж конкуренти, що обмежують свої цілі вилученням прибутку [13, с. 384].

Література: [7; 9; 11; 13].

Розділ 5. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях

Мета: визначити сутність стратегічного планування як першочергової функції міжнародного менеджменту; розглянути етапи стратегічного планування та класифікувати міжнародні стратегії.

Основні питання

- 5.1. Сутність і значення стратегічного планування.
- 5.2. Процес стратегічного планування та його етапи.
- 5.3. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору.

Ключові слова: види міжнародних стратегій, етапи стратегічного планування, рівні стратегічного планування.

5.1. Сутність і значення стратегічного планування

У міжнародному менеджменті стратегією вважають собою весь комплекс дій, пов'язаний зі створенням і посиленням життєздатності та конкурентних переваг міжнародних корпорацій. За визначенням відомого фахівця в галузі міжнародної конкурентоспроможності, М. Портера: "**Стратегія** – це створення унікальної і вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності" [14, с. 65].

Конкретизується визначення стратегії у такому визначенні: "**Стратегія** – це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища. **Стратегія** – це об'єднаний план, що зв'язує всі складові елементи фірми та різні аспекти її діяльності. Усі складові стратегії повинні бути інтегровані та сумісні між собою" [13, с. 119].

У працях з питань стратегічного менеджменту наводиться *п'ять підходів до визначення категорії "стратегія"*. Це так звані 5П – стратегія як: план; принцип поведінки; позиція; перспектива і, нарешті, як прийом з метою перехитрити конкурента [10, с. 16–20].

Менеджери, які розробляють стратегію для вітчизняної компанії, мають справу з одним національним урядом, однією валютою, однією системою бухгалтерського обліку, однією політичною і правовою системою і, як правило, однією мовою і однією порівняно однорідною культурою. Навпаки, менеджерам, в обов'язки яких входить розроблення стратегії для міжнародної компанії, доводиться мати справу з багатьма урядами, багатьма валютами, багатьма системами бухгалтерського обліку, багатьма політичними системами, багатьма правовими системами, а також з широким розмаїттям мов і культур.

Водночас міжнародні компанії мають можливість використовувати додаткові три джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні.

Підвищення ефективності за рахунок глобалізації. Міжнародні компанії можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей у різних країнах світу. Це забезпечує або низький рівень витрат виробництва та збуту продукції,

або можливість підвищення якості обслуговування споживачів. Міжнародні компанії мають також можливість скорочувати витрати виробництва за допомогою економії від масштабу, отриманої за рахунок розвитку підприємств, які обслуговують ринки декількох країн.

Багатонаціональна гнучкість. Існує безліч розбіжностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більше того, відбувається постійна зміна цих умов: ухвалюються нові закони, обираються нові уряди, вносяться зміни в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) і т. д. Отже, міжнародні компанії неминуче стикаються з проблемою адаптації до численних змін умов ведення бізнесу. Вітчизняні компанії функціонують у контексті єдиного внутрішнього економічного середовища, тому їм доводиться реагувати на зміни, що відбуваються тільки в цьому середовищі. Навпаки, адаптація міжнародних компаній до змін умов ведення бізнесу в одній країні може відбуватися за рахунок заходів, вжитих на ринках інших країн.

Накопичення і передання досвіду в світових масштабах (глобальне навчання). Різноманітність умов, в яких функціонують багатонаціональні корпорації, може також сприяти накопиченню досвіду в організації. Відмінності між умовами можуть спричинити необхідність використання різних методів ведення бізнесу в різних країнах.

Принципова особливість стратегічного планування в міжнародних корпораціях полягає в тому, що під час розроблення стратегій міжнародним компаніям доводиться робити складний вибір між глобалізацією та національною відданістю.

Автори матриці "глобалізація – національна відданість" К. Барлетт і С. Гошал у процесі дослідження практики міжнародного менеджменту виявили конфлікт між прагненням корпорацій зробити свій бізнес однорідним у всьому світі, відповідним світовим стандартам і прибутковішим, з одного боку, та зважувати на різницю національних смаків своїх споживачів – з іншого [13]. Виходячи з цих двох протилежних підходів корпорація може скористатись перевагами глобалізації (квадрант 1) за рахунок переваг масштабів і цінової конкуренції або ж перевагами диференціації (квадрант 4), яка дає можливість запропонувати місцевим споживачам унікальні товари (послуги). Зазначені квадранти є сферами формування простих, але ризикованих стратегічних рішень (рис. 5.1).

		Відстань (диференціація)	
		низька	висока
Глобалізація (інтеграція)	висока	1 Глобалізаційна стратегія	3 Змішана стратегія
	низька	2 Змішана стратегія	4 Національно-орієнтована стратегія

Рис. 5.1. Матриця "глобалізація – національна відданість" [13, с. 120]

Інші сфери потребують прийняття менш ризикованих, але складних комплексних рішень. Типові стратегії для квадранта 2 пов'язані з нарощуванням рівня міжнародної стандартизації продукції чи послуг. Однак ситуації можуть вимагати децентралізації управління якістю і контролю і пристосуватись до особливостей окремих країн. У квадранті 3 потреби інтеграції і диференціації є високими. У цій ситуації сильне прагнення інтеграції виробництва має поєднуватись із вимогами регіональної диференціації в маркетингу. Цей квадрант містить найвизначніший виклик для міжнародних корпорацій, оскільки він за своєю природою є міжкультурним та асоціюється з формулою локалізації глобального фокусу.

Стратегічне планування – це процес визначення, довгострокових цілей організації і виконання планів діяльності щодо їх досягнення.

Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені:

- утриманням рівня розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;

- потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї корпорації;

- належною підготовкою до виниклих нових міжнародних викликів і проривів.

Переваги стратегічного планування полягають у:

- координації і моніторингу тривалих міжнародних операцій;

- детальному опрацюванні проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

Основні підходи до формулювання і реалізації міжнародних стратегій: економічний, політичний, якісний і адміністративний імперативи.

Економічний імператив стратегічного планування ґрунтується на виборі міжнародними корпораціями належних продуктів для просування в інші країни шляхом використання брендів, цінової конкуренції, обслуговування (автомобілі, побутова електроніка і хімія, сталь тощо).

Політичний імператив означає насамперед відбір міжнародними корпораціями певних країн для ведення бізнесу, забезпечення захисту своїх позицій на зарубіжних ринках за допомогою урядів своїх країн.

Якісний імператив означає використання нових систем управління якістю для докорінного поліпшення позицій міжнародної компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках.

Адміністративний імператив базується на врахуванні особливостей кожної ситуації та обґрунтуванні рішень в умовах високого рівня невизначеності з використанням гнучких систем координації.

Зазначені імперативи застосовуються у комбінації.

Стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях управління – вищому, середньому та нижчому. Відповідно до цього, виділяють три рівні стратегій: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія. Ці стратегії істотно відрізняються одна від одної.

Стратегія корпоративного рівня – це найбільш загальна стратегія, яка визначає сукупність дій, спрямованих на виявлення та збереження конкурентних переваг у різних галузях або на різних товарних ринках. На корпоративному рівні ухвалюються рішення щодо:

типу міжнародної стратегії;

стратегії розвитку (зростання, стабільності, скорочення або поєднання цих варіантів);

стратегії здійснення закордонних операцій (стратегія створення нових підрозділів, ліцензування, франчайзингу, експорту, офшорного виробництва);

стратегії діяльності (імпорту, експорту та виробництва).

Стратегії рівня структурних підрозділів залежать від корпоративної стратегії і спрямовані на здобуття перемоги у конкурентній боротьбі за ринки збуту. Стратегії цього рівня є конкурентними (стратегія лідерства за витратами; стратегії диференціювання, фокусування, замкненості).

Функціональні стратегії розробляються відповідно до найважливіших функцій міжнародної корпорації. Розрізняють стратегії маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва, НДДКР тощо.

Координація стратегій на функціональному рівні та стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через три **основні етапи інтернаціоналізації**: початковий; локальної ринкової експансії; транснаціональний. Кожний з цих етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але і відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, що детально пояснено Г. Перлмуттером за допомогою моделі EPRG [13].

Відповідно до цієї моделі домінантним ставленням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є *етноцентризм* (E), що передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. Водночас повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються для аналізу роботи фірми всередині країни. *Поліцентрична орієнтація* (P) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях та адаптованих до локальних умов процедур оцінювання і контролю. *Регіоцентрична орієнтація* (R) фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, тоді як *геоцентрична, або глобальна, орієнтація* (G) передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями з метою розроблення стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Залежність стратегічного профілю міжнародних компаній від стратегічних орієнтацій наведено у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Стратегічний профіль міжнародних компаній [13]

Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоцентризм	Геоцентризм
1	2	3	4	5
Місія	Прибутковість і життєздатність	Громадське визнання (легітимність)	Прибутковість і громадське визнання	Прибутковість і громадське визнання

1	2	3	4	5
Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна чутливість	Регіональна інтеграція і національна чутливість	Глобальна інтеграція і національна чутливість
Характер управління	Згори донизу	Знизу нагору	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційні структури	Ієрархія продуктових відділень	Ієрархія географічних відділень	Продуктово-географічна матриця	Мережа організацій
Культура	Країни походження	Країни господаря	Регіональна	Глобальна
Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональна продукція	Глобальні продукти з локальним пристосуванням
Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний розподіл	Глобальний розподіл
Персонал	Ключові посади – експатріанти	Ключові посади – місцеві	Регіональна ротація	Глобальна ротація

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцентрична орієнтація характерна для тих випадків, коли специфіка бізнесу (наприклад, у харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії) не дозволяє досягти повної стандартизації управлінських процедур.

5.2. Процес стратегічного планування та його етапи

Процес стратегічного планування розподіляють на **два етапи**: формування стратегії та реалізація стратегії. У спрощеному вигляді ці етапи можна охарактеризувати таким чином: формування стратегії зводиться до ухвалення рішень про характер діяльності компанії, а реалізація стратегії означає практичне виконання намічених дій.

На **етапі формування стратегії** в компанії відбувається ідентифікація цілей та розроблення стратегічних планів їх досягнення. У процесі

вироблення міжнародної стратегії менеджери компанії ухвалюють зважене рішення про те, на які ринки компанії слід проникнути (або які ринки їй слід покинути), а також яким чином забезпечити конкурентоспроможність компанії на кожному з цих ринків.

На **етапі реалізації стратегії** розробляється тактика досягнення цілей, поставлених перед компанією в процесі формування стратегії.

Механізм розроблення плану – це сукупність заходів, які визначають конкретні цілі, змістовність і розвиток міжнародної діяльності суб'єктів світового господарства.

Відповідно до визначення авторитетного американського спеціаліста в галузі менеджменту П. Лоранжа, процес стратегічного планування є допоміжним інструментом в ухваленні управлінських рішень, головне завдання якого полягає в забезпеченні ефективності нововведень і змін у компанії. Науковець передбачає чотири основних види управлінської діяльності у межах стратегічного планування, а саме: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційна стратегічна поведінка [10].

Згідно із дослідженнями П. Лоранжа, процес стратегічного планування є комплексом послідовних етапів:

- визначення поточної місії, цілей і стратегії корпорації;
- аналіз її зовнішнього середовища;
- визначення можливостей та небезпек у діяльності корпорації;
- аналіз наявних ресурсів;
- визначення сильних і слабких аспектів;
- переоцінка місії та цілей;
- формулювання чіткої стратегії;
- упровадження стратегії в дію;
- оцінювання результатів упровадження стратегії.

Процес стратегічного проектування починається з визначення місії корпорації (рис. 5.2). *Визначення місії* полягає у проробленні широкого спектра умов, наміток на досягнення цілей і реалізації стратегії, розробленні виважених цілей підприємства, підходів, орієнтирів і бачення перспектив.

Місії (бачення) міжнародних корпорацій не мають єдиної структури. Однак деякі з елементів є спільними. Серед них: продукти (послуги); цільові, споживчі ринки; технології; пріоритети, конкурентні переваги; філософія, публічний імідж; ставлення до працівників, відносини з партнерами; інтереси акціонерів і т. ін.

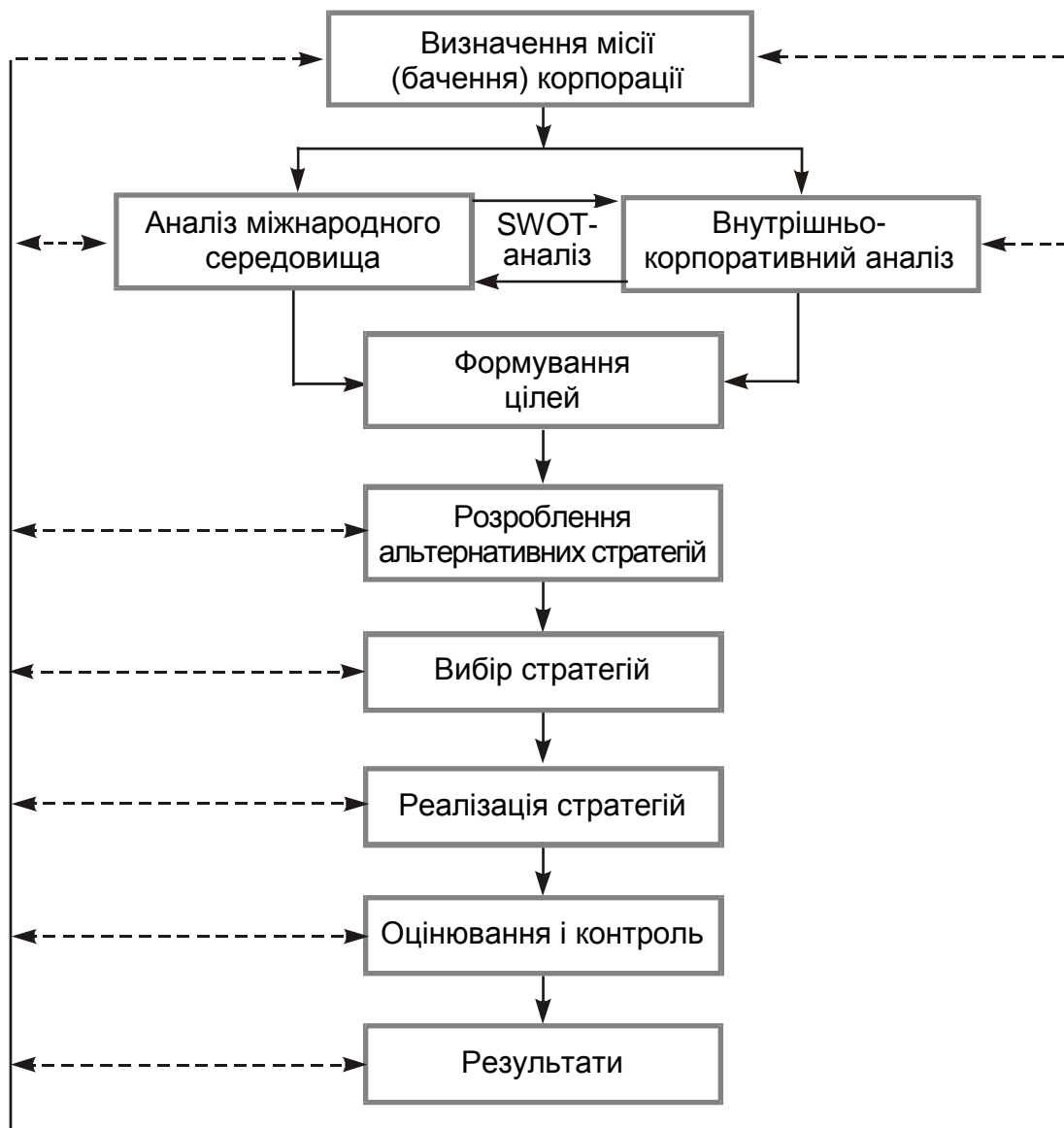


Рис. 5.2. Процес стратегічного планування у міжнародних компаніях

Аналіз зовнішнього (міжнародного) середовища, в якому діють зарубіжні відділення, здійснюється у такій послідовності:

- 1) адаптація глобальних стратегічних планових перспектив до умов країни функціонування;
- 2) загальне вивчення всіх ринків;
- 3) початкове вивчення макроекономічних процесів;
- 4) виключення закритих і неважливих ринків, для виходу на які корпорація не має надійних підстав;
- 5) детальніше вивчення макроекономічних процесів;
- 6) виявлення обмежень у середовищі: освітніх, правових, поведінкових, соціальних, політичних. Виключення країн, що мають небажані ключові обмеження, або ж встановлення для них низьких пріоритетів;

7) детальний мікроаналіз країн, що залишилися (з високими та середніми пріоритетами);

8) створення бази даних щодо всіх ключових обмежень діяльності фірм в обраних країнах шляхом відвідування цих країн провідним персоналом, отримання інформації і порад від кваліфікованих місцевих експертів;

9) конкурентний аналіз;

10) виявлення конкурентних позицій фірми на світових і локальних ринках: створення бази даних щодо фірм і галузей;

11) проектування продуктових ліній;

12) виявлення продуктів-лідерів; визначення необхідності в адаптації продуктів, моделей попиту;

13) відповідальне планування входів на зарубіжні ринки;

14) функціональна діяльність: деталізація робіт, укомплектування персоналу, взаємозв'язки між країнами, зонування, податкові питання, переговори зі спеціального регулювання, зобов'язання постачальників;

15) прогнози та тенденції розвитку щодо країн.

Зарубіжні корпорації велику увагу приділяють удосконаленню методів аналізу, прогнозуванню та опрацюванню вихідної інформації. Одним із розповсюджених у стратегічному плануванні є **метод портфельного аналізу**. Сутність його полягає у збиранні й узагальненні великого обсягу інформації, що відображає ринкові позиції корпорації, тенденції розвитку ринку й основних конкурентів. На основі зібраної і старанно опрацьованої інформації формується набір варіантів розвитку корпорації та портфель стратегій, здійснюється оцінювання їх результативності та можливостей реалізації, вибір кращого варіанта.

Цінність портфельного аналізу полягає в тому, що за його допомогою отримують загальну картину поточного стану корпорації, майбутнього ймовірного розвитку ринку, а також у тому, що він дає достатній обсяг інформації для формування обґрунтованих рішень. Робочим інструментарієм портфельного аналізу є *матриці шахового типу*, за якими класифікують стратегії за обраними для аналізу критеріями (кожній клітинці матриці, яка означає певну стратегію, відповідає кількісна оцінка значення критерію).

Формулювання цілей міжнародних корпорацій має відповідати вимогам цілепокладання, наприклад *методуці SMART*.

Стратегічне планування розраховане на 5, 7, 10 і більше років. Конкретний термін, на який розробляється план, залежить від: життєвого циклу продукту; циклу докорінної зміни попиту на випущену продукцію; часового

періоду, необхідного для реалізації стратегічних цілей; розміру підприємства, його спеціалізації тощо.

Після розроблення стратегії настає етап її реалізації, який набуває винятково важливого значення. Нереалізована стратегія не лише залишається нездійсненою мрією, а руйнує менеджмент, оскільки виявляє нездатність вищого менеджменту до складання реальних стратегічних планів, або до успішно їх втілення.

Останніми роками в корпораціях посилюється децентралізація стратегічного планування. Одним із дієвих способів розв'язання проблеми залучення менеджерів різних рівнів управління до аналізу стратегії стало формування *міжфункціональних проблемних груп* для реалізації кожного з важливих стратегічних завдань, включених у план. До цієї групи входять менеджери, які відповідають за матеріально-технічне, кадрове, інформаційне забезпечення стратегії, технологічні служби, персонал зі збуту. Група оцінює стратегію з точки зору можливостей її реалізації і подає свої пропозиції. Відповідальність за стратегічне планування, як правило, покладають на відділ маркетингу. Ключовими в системі планування стають маркетингові плани, які складаються для кожного виробленого продукту, наближуючи тим самим всю систему корпоративного планування до ринкових потреб.

5.3. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору

На корпоративному рівні менеджмент міжнародної компанії повинен, з урахуванням чотирьох стратегічних профілів, вибрати одну з чотирьох **типів міжнародних стратегій**: міжнародну, мультиринкову, транснаціональну або глобальну. Детальні їх характеристики наведені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Основні характеристики міжнародних стратегій

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
1	2	3	4
Міжнародна стратегія (McDonald's, Microsoft, IBM, Procter & Gamble)	Тиражування однієї продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва та маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передаванню основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва та місцевих умов

1	2	3	4
Мультиринкова стратегія (General Motors та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежене передавання знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва та розташування
Глобальна стратегія (Intel, Motorola, Texas Instruments)	Централізоване виробництво та маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія (Caterpillar Inc., Unilever)	Одночасна економія на масштабах, переданні знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека через відсутність концентрації на витратах і місцевих ринках і ухвалення міжнародної стратегії

На корпоративному рівні визначається стратегія росту для міжнародної компанії. Існує чотири основних **види альтернатив стратегії росту**, які наявні у розпорядженні корпорації: обмежене зростання, зростання, скорочення, об'єднання.

Обмежене зростання. Корпорація, яка дотримується цієї стратегії, встановлює цілі, скориговані залежно від ситуації, що склалася (як правило, розширене відтворення в невеликих обсягах – 3 – 10 %). Така стратегія характерна для корпорацій, які діють у визначених, зрілих, добре розроблених галузях з незмінними, сталими технологіями. Корпорація в цілому задоволена своїм становищем, ринковою часткою, попитом на продукцію тощо. Ця стратегія найбільш зручна та доступна у використанні, у значній мірі гарантує уникнення зайвого підприємницького ризику та не потребує додаткових інвестицій.

Зростання. Характерне значне (як правило, 15 – 100 %, а іноді вище) щорічне зростання рівня коротко- та довгострокових цілей (планових завдань) над рівнями показників минулого (звітного) року. Застосовується в молодих, нещодавно створених, динамічних галузях, які відзначаються значним потенціалом зростання, швидкими змінами у технології, постійними

технологічними нововведеннями. Цю стратегію використовують також для здійснення диверсифікації – розширення номенклатури продукції для того, щоб залишити ринки, які перебувають у стагнації. У нестабільних галузях відсутність зростання означає банкрутство, а у стабільних – атрофію ринку та відсутність прибутку. Зростання буває внутрішнім та зовнішнім. *Внутрішнє* здійснюється шляхом розширення асортименту товарів; *зовнішнє* – через злиття, об'єднання, поглинання одних корпорацій іншими, створення супутніх підгалузей, розширення видів діяльності тощо.

Скорочення. Альтернатива "останнього засобу", який обирається керівниками в критичних ситуаціях, коли бізнес занепадає або є деструктивним. Цілі нижчі від минулорічних досягнень. Стратегія скорочення реалізовуватися у трьох варіантах:

ліквідація – найбільш радикальний та дієвий спосіб, який передбачає розпродаж усіх матеріальних активів корпорації за ліквідними цінами. Мета – отримати кошти для погашення боргів, розрахунку з кредиторами тощо;

"відкидання зайвого" – відокремлення деяких структурних підрозділів чи видів діяльності, часткове скорочення лінії виробництва, структурні зміни. Серед існуючих сфер і видів діяльності обирають ті, що мають потенціал для зростання і ще можуть бути прибутковими;

переорієнтація та модернізація – намагання уникнути застійних явищ, загострення конкурентної боротьби та інших негараздів шляхом суттєвого оновлення асортименту та номенклатури продукції, робіт чи послуг, спроб досягти успіху в суміжній галузі.

Поєднання (сполучення). Намагання використати будь-який вид комбінації зазначених стратегій. Характерне для крупних корпорацій, які активно діють одночасно у кількох галузях.

Третій принциповий вибір на корпоративному рівні стосується стратегії діяльності та визначення стратегії імпорту, експорту та виробництва.

Стратегія імпорту передбачає, що фірма, перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини та матеріалів, повинна максимально використати місцеві ресурси для свого виробництва.

Переваги використання національних ресурсів:

- низькі транспортні витрати;
- одна валюта;
- відсутність митних формальностей;
- однакові соціально-культурні умови.

Необхідно враховувати також вплив зовнішніх факторів:

- зниження витрат виробництва;
- підвищення якості товарів;
- лінії забезпечення;
- рівень запасів;
- коливання валютних курсів.

Конкретні фактори, які впливають на імпорт сировини:

- рівень цін на сировину та матеріали;
- якість сировини та матеріалів;
- недоступність певних сировини та матеріалів у країні виникнення;
- якість обслуговування;
- прискорення і безперервність поставок сировини та матеріалів;
- сучасна технологія;
- можливість підтримувати зв'язок материнської компанії зі своїми філіалами.

Основні ризики, пов'язані із зовнішнім джерелом забезпечення такі: подовженість ліній забезпечення; митні витрати; складності експедиторського супроводження матеріалів; політичні та соціальні проблеми; складність оцінювання якості роботи іноземних постачальників; система міжнародних розрахунків; рекламації з приводу браку на поставлену сировину та матеріали.

Міжнародне виробництво – це створення і функціонування господарських суб'єктів на території і поза межами країни місцезнаходження їх основного власника. Змістовність стратегії розміщення міжнародного виробництва полягає у визначенні оптимального варіанту позиції господарських суб'єктів у рамках світового господарства.

Фактори, які визначають структурний розвиток міжнародного виробництва:

1) внутрішні:

- відносне значення виробничої спеціалізації (виготовлення вина лише в певній країні, місцевості);
- місцезнаходження ринків сировини та збуту;
- величина витрат (транспортні дуже значні);
- оцінювання виміру рівня ризику;
- репутація країни (розвинена, яка розвивається);

2) зовнішні:

- митні умови;

- зовнішні ризики;
- місцеві стимули розвитку виробництва;
- ємність ринку;
- вартість транспортування сировини та готової продукції.

Стратегічні форми розміщення міжнародного виробництва:

одиничне підприємство, орієнтоване на обслуговування всіх ринків;
декілька невеликих підприємств, які максимально наближені до ринку;
створення підприємств, орієнтованих на ринки, які використовують

певну продукцію;

підприємства, побудовані за принципом виробничої взаємодії, тобто використання спільних комплектувальних окремими або складальними підприємствами (спеціалізація підприємств – одні виробляють мотори, інші – корпуси).

Мета розроблення стратегії експорту – це визначення і формулювання конкретних завдань з обслуговування ринків кінцевої продукції в різних країнах світу.

Причини необхідності розроблення стратегії:

об'єктивна необхідність експорту сировини та матеріалів на підприємства-виробники;

необхідність експорту комплектувальних на підприємства, які здійснюють збирання готових виробів;

необхідність експорту готової продукції іноземними фірмами, які здійснюють оптову закупівлю, та окремим споживачам.

Завданням стратегії експорту є отримання прибутку від господарської діяльності; формування джерел збереження обсягів виробництва; пом'якшення проблеми збиткових потужностей на внутрішньому ринку; розширення можливостей вирішення проблем збуту за рахунок регулювання темпів продажу товарів на різних світових ринках.

Етапи розроблення стратегії експорту:

оцінювання експортного потенціалу фірми;

отримання інформаційної допомоги, консультацій від експортної служби державних установ (щодо ринків, цін);

вибір ринку збуту готової продукції за допомогою виставок, рекламних ярмарок;

аналіз і вивчення потенційних споживачів і конкурентів;

реалізація експортної діяльності фірми, яка здійснюється шляхом прямого або непрямого продажу готової продукції (найпоширеніша діяльність).

Стратегії рівня структурних підрозділів підпорядковані корпоративним стратегіям і визначають шляхи одержання перемоги у конкурентній боротьбі за ринки збуту. Стратегії цього рівня є конкурентними стратегіями, які М. Портер класифікував у вигляді трьох основних груп: лідерство за цінами, диференціація і фокусування [14]. Мета кожної із цих стратегій – встановити частку на ринку, яку корпорація може захопити й утримувати і яка дозволила б їй діяти з постійно високим рівнем прибутковості.

Характерні риси загальних конкурентних стратегій:

1) лідерство за цінами (низькою вартістю):

- акцент на виробництві – "ніхто не робить це дешевше";
- акцент на маркетингу – "бюджетні ціни/задоволення потреб";
- стандартизація товару (декілька моделей і обмежені специфічні риси);
- ніяких прикрас (інформаційна реклама, що базується на репутації виробу);

- установлення першості та намагання спрямувати "криву досвіду" донизу (низька собівартість виробництва – низькі продажні ціни – додатковий обсяг і частка ринку – нижча вартість);

- висока продуктивність праці;
- інновації, що дають можливість знижувати ціни;

2) диференціація:

- акцент на виробництві – "ніхто не робить це краще";
- акцент на маркетингу – "наше краще, ніж їхнє";
- акцент на зовнішніх факторах – модель, стильове оформлення та виконання, специфічне оздоблення, обслуговування тощо;

- диференціація товарів;
- інновації, що дають можливість знижувати ціни;
- преміальні ціни для покриття збитків від додаткових витрат на диференціацію;

- інтенсивна реклама та стимулювання продажів;

3) фокусування:

- акцент на виробництві – "зроблено спеціально для Вас";
- акцент на маркетингу – "наші товари задовольнять Ваші потреби краще, ніж будь-які інші";

- унікальність продукту, роботи чи послуги;
- професіоналізм, компетентність, гарантії якості;
- спеціалізація (сегментація) ринку, географічної території виробництва та збуту, замовлення кінцевого споживання (використання).

Фокусування, або стратегія спеціалізації, передбачає визначення конкурентної переваги та вихід на ринкову позицію (через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб певної групи покупців, концентрацію на обмеженому географічному просторі ринку) або концентрацію на певному специфічному використанні виробу. Визначальною характеристикою стратегії фокусування є те, що корпорація спеціалізується на обслуговуванні лише частини загального ринку. Її особлива передумова в тому, що вона може обслуговувати вузький, обмежений ринок більш ефективно або більш продуктивно, ніж суперники, які займають ширший ринок.

Оцінювання конкурентних позицій корпорації може здійснюватися шляхом ретельного вивчення стратегічних ринкових зон. Для порівняння різних стратегічних зон господарювання в зарубіжній практиці широко використовують: матрицю для визначення конкурентної позиції корпорацій, запропоновану Бостонською консультативною групою (БКГ); матрицю "GeneralElectric – MacKinzie" або "екран бізнесу"; матриці Томпсона та Стрикленд, Space, Хоффера – Шендель; інші матриці портфельного аналізу.

Література: [10; 13; 14].

Розділ 6. Організаційний розвиток міжнародних компаній

Мета: визначити фактори впливу на формування організаційної структури міжнародних компаній, розглянути основні форми корпоративної інтеграції.

Основні питання

- 6.1. Організаційний фактор у менеджменті суб'єктів міжнародного бізнесу.
- 6.2. Організаційні структури міжнародних корпорацій.
- 6.3. Основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі.
- 6.4. Організаційні характеристики транснаціональних корпорацій.

Ключові слова: організаційна, лінійно-функціональна, дивізійна, глобальна, матричні організаційні структури.

6.1. Організаційний фактор у менеджменті суб'єктів міжнародного бізнесу

Організація – це процес розподілу, групування і координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей. Функція організації в менеджменті розглядається через організаційне проектування.

Організаційне проектування – це процес:

розподілу праці (розподіл загальної роботи на складові);

департаменталізації (групування);

делегування (підпорядкування груп);

вертикальної та горизонтальної координації.

У результаті організаційного проектування формується організаційна структура.

Організаційна структура – це схема взаємопов'язаних структурних компонентів і їх конфігурація, що використовуються для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації.

Вибір доцільної організаційної структури компанії залежить від її розміру, прийнятої стратегії, використовуваних технологій, зовнішніх економічних умов, а також від культурних особливостей тих країн, де компанія веде бізнес. Крім того, організаційна структура компанії є базовим засобом реалізації стратегії, якої дотримується компанія, а також основним інструментом досягнення поставлених цілей.

Формування ефективної організаційної структури компанії забезпечує виконання таких завдань:

розподіл ресурсів компанії;

розподіл посадових обов'язків між працівниками компанії;

інформування працівників про правила та процедури, прийняті в компанії, а також про те, якої ефективності компанія очікує від своїх працівників;

збирання і передання інформації, яка використовується в процесі формування рішень, розв'язання проблем, а також у процесі ефективного організаційного контролю.

Організаційні структури управління не виникають спонтанно – вони, як правило, є результатом продуманої (чи непродуманої) людської діяльності. *Продумана структура* – це така структура, в якій логічно відображена система структурних підрозділів, між якими сформовано виробничі зв'язки, що забезпечують злагодженість і високу продуктивність спільної праці. *Непродумана структура* управління скопійована з однієї організації

і перенесена на іншу без урахування її специфічних особливостей; діяльність такої структури малоефективна.

Особливості функцій організації у міжнародному менеджменті:

урахування природи зарубіжного бізнесу;

створення закордонних відділень;

управління закордонними відділеннями;

взаємодія локальних ринків і компаній;

часові та географічні особливості;

взаємозалежність структур і персоналу.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги у розробленні організаційної структури управління міжнародної корпорації, є:

рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Адекватна структура управління має ефективно координувати роботу різних функціональних підрозділів;

рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може провадити різні види господарської діяльності, а саме: виробничу, надання фінансових послуг, мати власну збутову мережу тощо. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу, враховуючи обмеження і можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому;

рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності в певній країні, ТНК може експортувати свою продукцію в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва та будівництва виробничих потужностей "під ключ".

З розширенням закордонних операцій перед корпорацією постає проблема адаптації її організаційної структури до оточення для більш ефективної пристосованості діяльності зарубіжних філій до цілей всієї організації. Новостворена структура має враховувати цілий ряд факторів, а саме:

місцезнаходження філій, їх вплив на загальну ефективність діяльності корпорації;

характер активів, які використовуються для ведення бізнесу поза країною базування;

перспективи *досягнення цілей* міжнародної діяльності та загальних цілей корпорації у часі.

У побудові структури управління також необхідно чітко усвідомлювати, в якому статусі перебуватимуть закордонні філії чи відділення. Іноді створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, яка охоплює кілька країн. Адже від форм і методів ведення бізнесу та розміщення виробничих підрозділів у країні базування і за кордоном визначаються податки, витрати, контроль тощо. Отже, організаційні структури мають значний вплив на діяльність самої корпорації та досягнення нею стратегічних цілей.

На одному полюсі всього переліку організаційних можливостей є організація, яка час від часу експортує продукцію. У такому випадку вона може залучити посередника, який бере на себе право власності на продукцію, а отже, всі операції, пов'язані з експортом. За таких обставин корпорації не треба створювати додатковий структурний підрозділ чи відділення, які б спеціально займалися експортом.

На другому полюсі знаходяться організації, які володіють зарубіжними філіями та мають сприятливі умови для комерції за кордоном. Кожна функціональна чи консультативна група всередині такої фірми, безперечно, пов'язана з цією діяльністю. Оскільки в таких організаціях експортні операції складають значну частину підсумкових показників роботи (зокрема, обсягів продажів, інвестицій тощо), у діяльності за кордоном беруть участь працівники, які обіймають достатньо високі посади в управлінській ієрархії.

Організаційний розвиток є системою цілеспрямованих заходів, скерованих на адаптацію компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх взаємовідносин.

Важливо звернути увагу на *зовнішні та внутрішні фактори організаційного розвитку*. Перші пов'язані зі змінами міжнародного середовища і тиском конкурентів, підвищенням вимог споживачів у різних країнах, змінами національних і міжнародних правових актів тощо. Внутрішні фактори полягають у застарілих елементах менеджменту: структурах, процедурах, стилях управління, а також навичках персоналу. У зв'язку з цим належну увагу слід звернути на *п'ять основних складових (типів) організаційних змін*: стратегій, структур, персоналу, технологій та продуктів.

До основних *інструментів організаційного розвитку* належать: програми навчання, комунікації, участь у змінах, венчурні команди, переговори, підтримка вищого менеджменту, примушування.

Вибір моделі організаційної структури в міжнародному бізнесі у значній мірі залежить від ступеня інтернаціоналізації фірми. Процес інтернаціоналізації є поступовим і відбувається за певними етапами.

I етап інтернаціоналізації – створення фірми, метою якої є виробництво і реалізація одного чи декількох видів продукції на національному або регіональному ринку. Керівництво здійснює одна особа, у якої з часом з'являється помічник без конкретних функціональних обов'язків. Вивчення фірмою можливостей здійснення зовнішньо-економічної діяльності (ЗЕД).

II етап інтернаціоналізації – завоювання національного ринку. Епізодичні зовнішньоекономічні зв'язки. Керівництво ускладнюється. Заступники генерального директора беруть на себе управління функціональними підрозділами, генеральний директор здійснює їх координацію (функціональна структура).

III етап інтернаціоналізації – вихід компанії на зовнішній ринок з одним видом продукції; створюється міжнародний відділ. Його керівнику необхідні помічники, обізнані щодо ситуації в регіонах. Формується географічна структура. Фінансові рішення ухвалюються централізовано.

IV етап інтернаціоналізації – крупна компанія, яка дотримується стратегії росту кількох видів продукції однієї галузі виробництва, має функціональну або географічну структуру.

V етап інтернаціоналізації – крупна диверсифікована корпорація, яка випускає широку номенклатуру продукції для різних ринків з дивізіональною (частіше – продуктовою або географічною) структурою.

VI етап інтернаціоналізації – глобальна міжнародна корпорація, яка діє на світовому ринку як на єдиному ринку не враховуючи його поділу на національні та політичні кордони, зі складною (частіше – матричною) організаційною структурою, численними зарубіжними підрозділами та різними механізмами інтеграції зарубіжних підрозділів у систему загальнофірмового управління.

Проведення організаційних змін пов'язане з організаційним проектуванням. Цей процес по-різному здійснюється в різних корпораціях залежно від їх стратегічних орієнтацій. Зазначені відмінності наведені в табл. 6.1.

Організаційне проектування в компаніях різної орієнтації

Фактори організаційного проектування	Етноцентризм	Поліцентризм	Геоцентризм
Складність організації	Складна в "домашній" країні та проста у філіях	Різноманітна та незалежна	Зростання складності та незалежності
Повноваження, прийняття рішень	Вищі рівні штаб-квартири	Нижчі рівні штаб-квартири	Співробітництво між штаб-квартирою і філіями
Оцінювання і контроль	"Домашні" стандарти застосовуються для оцінювання персоналу та виконання обов'язків	Залежить від місцевості	Упроваджуються стандарти, які є універсальними та локальними одночасно
Винагорода, покарання, стимули	Високий в штаб-квартирі та низький у філіях	Різноманітні варіанти: винагорода для філій можуть бути високі або низькі	Міжнародні чи локальні винагорода для управлінців відповідно до досягнень світових чи локальних цілей
Комунікації, інформаційні потоки	Великий обсяг, що надходить до філій: замовлення, команди, поради	Незначний обсяг, що надходить до та від штаб-квартири; малий обсяг між філіями	Обидва напрями однакові між: штаб-квартирою і філіями, також між філіями, керівниками філій і учасниками управлінської команди
Укомплектування штатів, розвиток персоналу	Наймання і розвиток персоналу "домашніх" країн для захоплення ключових позицій у всьому світі	Ключові позиції займають громадяни країн розташування філій	Ключові позиції займають громадяни різних країн, не обов'язково країни базування материнської компанії або філій; ротація кадрів

6.2. Організаційні структури міжнародних корпорацій

Підприємець, який прагне вийти на зарубіжні ринки з якимось одним або кількома видами нової продукції, як правило, вводить посаду керівного з експорту, який підпорядковується керівнику відділу маркетингу. Компанії, які значно збільшили обсяг продажів на зарубіжних ринках, мають вивчати можливість створення у відповідних країнах своїх виробничих потужностей. Але частка зарубіжних продажів у загальному обсязі реалізованої продукції може залишатись відносно невеликою. Як видно з рис. 6.1, керівник зарубіжної виробничої філії підпорядковується віце-президенту або президенту всієї фірми. Центральне керівництво фірми надає допомогу своїм зарубіжним філіям з приводу виробництва, маркетингу, фінансових і людських ресурсів.

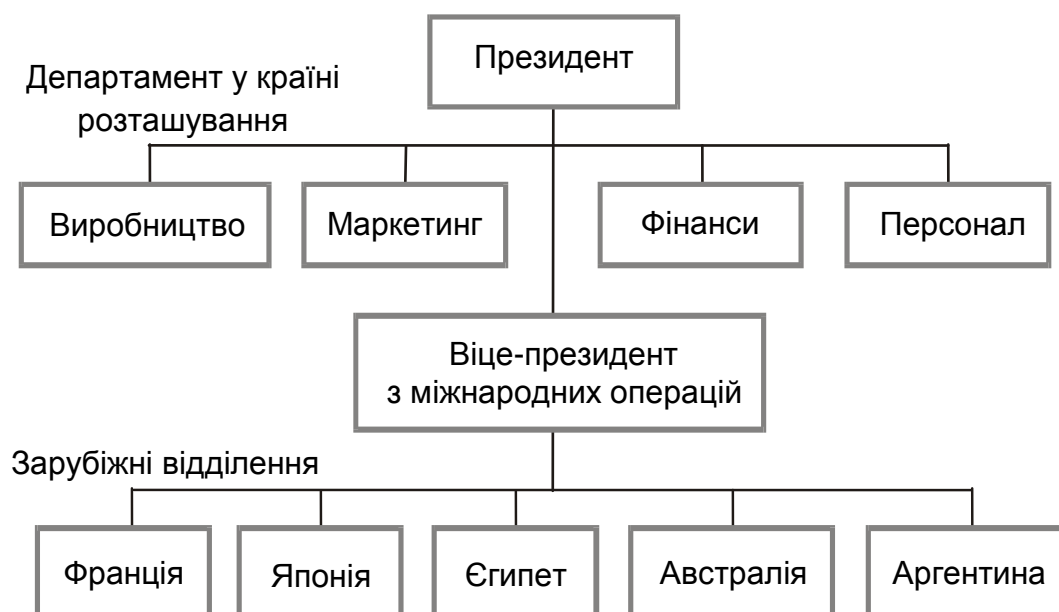


Рис. 6.1. Організаційна структура на ранніх стадіях інтернаціоналізації

Унаслідок подальшого зростання ділової активності фірми на міжнародних ринках вона, як правило, створює спеціальне міжнародне відділення. Усі функції, що забезпечують діяльність фірми на зарубіжних ринках, концентруються у цьому підрозділі. Вводиться посада керівника такого підрозділу, який підпорядковується президенту фірми (рис. 6.2). Такий керівник має досить широкі повноваження у всіх функціях і видах діяльності зарубіжних філій.

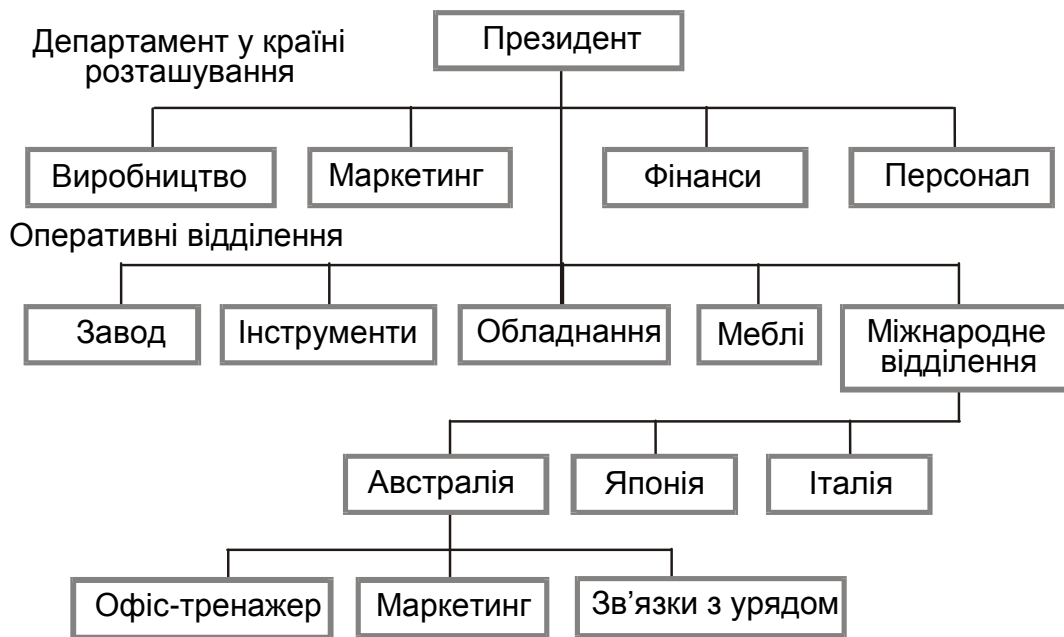


Рис. 6.2. Організаційна структура дивізіонального типу

Особливість **дивізіональних структур** полягає у значній автономності окремих відділень (дивізій), які об'єднуються у великі глобальні підрозділи ТНК. У свою чергу, кожне відділення може мати продуктову, функціональну структуру, орієнтовану на споживача.

Переваги дивізіональних структур:

місцева відповідальність нижнього рівня;

акцент на локальних ринках і проблемах;

поліпшення координації в регіоні;

використання переваги економічної локалізації операцій;

кращі комунікації;

"обличчям до обличчя" з місцевим персоналом і проблемами;

забезпечення чіткого вимірювання рівня підготовки для лінійних менеджерів.

Недоліки дивізіональних структур:

потреба у значній кількості осіб зі здібностями лінійних менеджерів;

ускладнення централізованого, економічного обслуговування (персонал, закупівлі та ін.) і прагнення забезпечення такими послугами на регіональному рівні;

ускладнення контролю для вищого менеджменту.

Фірми, що створюють *дивізіональну структуру з міжнародним відділенням*, мають відносно невеликий обсяг зарубіжних продажів порівняно з продажами всередині країни, обмежену номенклатуру продукції

і географію зарубіжних ринків. Але внаслідок зростання зарубіжних продажів, розширення асортименту випуску продукції і просування фірми в нові економічні регіони міжнародна дивізіональна структура починає перешкоджати розвитку фірми.

Коли підрозділи фірми всередині країни та за кордоном діють відокремлено, підприємець позбавлений можливості надати глобальну орієнтацію своїй діловій активності. Тому виникає необхідність **у глобальній структурі**, що дозволяє ухвалювати глобальні рішення. За такими рішеннями визначають: де розвивати нові виробничі потужності, в які галузі збільшити капіталовкладення, в яких галузях почати підприємництво та яку продукцію випускати, звідки отримувати ресурси, які методи використовувати для просування на зарубіжні ринки, яку вибрати політику щодо форм власності в зарубіжних філіях тощо. Таким чином, для того щоб ухвалювати справді ефективні рішення щодо своєї діяльності на різних міжнародних ринках, фірма повинна робити основну ставку на міжнародні операції, а не на операції всередині країни.

Три найпоширеніші типи глобальних структур: глобальна продуктова структура, глобальна функціональна структура та глобальна регіональна структура.

Глобальна продуктова структура (рис. 6.3) найкраще підходить для тих фірм, в яких відмінності між випущеними видами продукції мають більше значення, ніж різниця між регіонами, де їх продають. Відмінності у продукції часто обумовлюються тим, що фірма виробляє широку гаму виробів, які потребують різних технологій. Крім того, відмінності у продукції можуть проявлятися тому, що методи маркетингу мало відповідають каналам її реалізації. Якщо структурувати організацію за випущеною продукцією, то набагато легше досягти необхідної технологічної і збутової спеціалізації та координації.

Структуризація за географічними регіонами доцільніша там, де регіональні відмінності мають більше значення, ніж різниця в продукції. Регіональні відмінності часто обумовлені тим, що різноманітні зарубіжні клієнти фірми концентруються у різних регіонах. Тому проектування організації здійснюється за критерієм відповідності купівельного попиту та методів маркетингу в обраних регіонах. Структурування організації за географічним принципом (рис. 6.4) дає можливість досягти потрібної спеціалізації і координації в системі "споживач – ринок".



Рис. 6.3. Глобальна продуктова дивізіональна структура

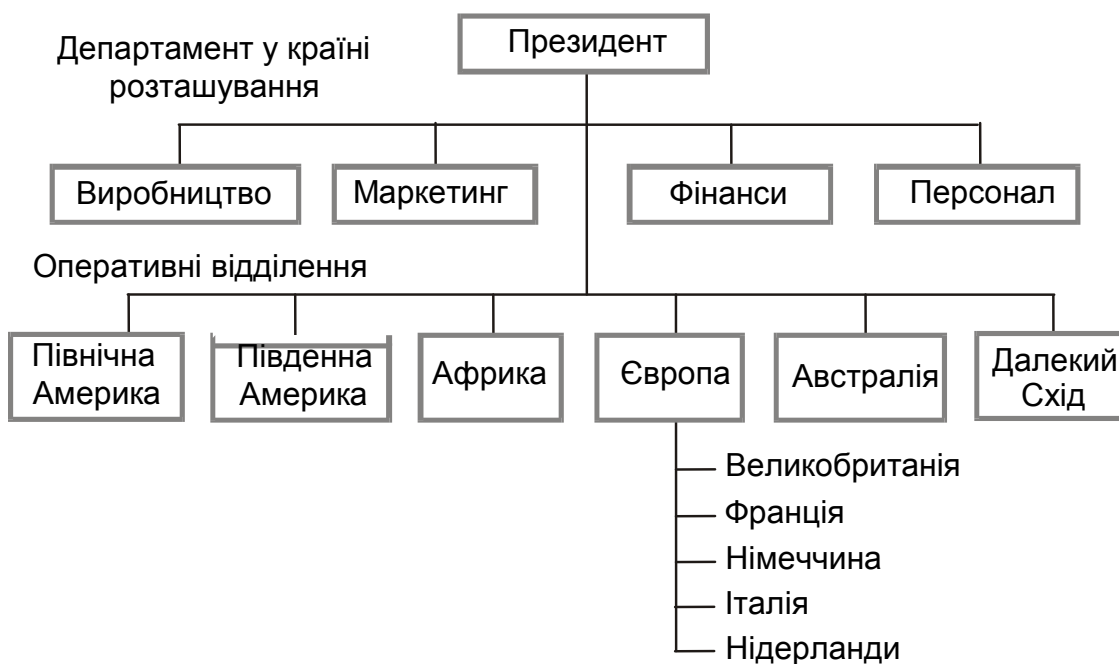


Рис. 6.4. Глобальна регіональна дивізіональна структура

Матрична структура (орієнтація) використовується з метою ефективною реалізації важливих для фірм проектів, завдань. Це одна з тимчасових структур, у межах якої члени сформованої групи відповідають і перед керівником проекту за своєчасність виконання своїх завдань (складових елементів проекту), і перед керівником свого постійного підрозділу за методика та якість роботи (рис. 6.5).

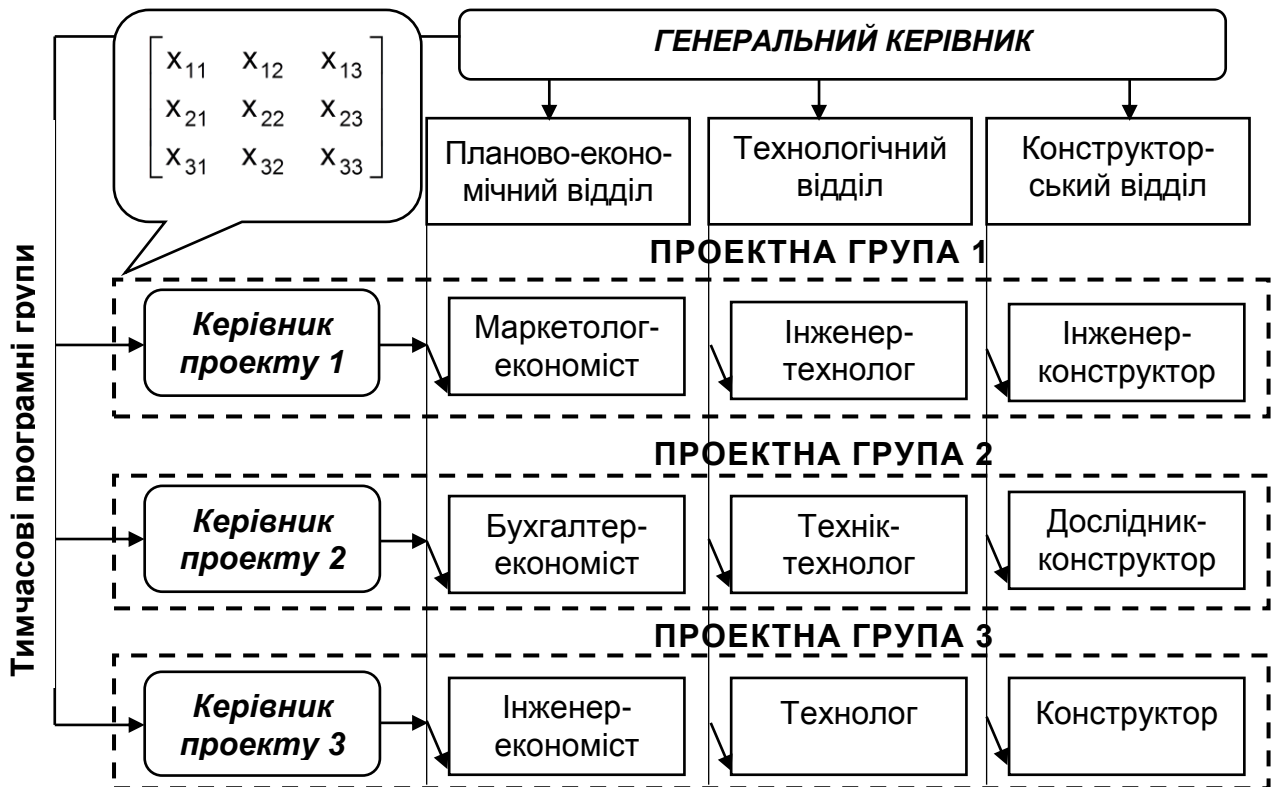


Рис. 6.5. Матрична організаційна структура

Зв'язки між працівниками в межах проектів вагоміші (суцільні лінії), ніж у межах підрозділів (штрихові лінії). І це цілком зрозуміло, бо саме проекти є результатом діяльності фірми, а основні підрозділи постають для кожного проекту відповідних фахівців.

Переваги матричної структури:

- орієнтованість на результат;
- підтримка професійної орієнтації;
- точне визначення відповідальності за продуктивний прибуток.

Недоліки матричної структури:

- конфлікт в організації через розподіл влади;
- загроза виникнення суперечностей у керівництві;
- потреба у менеджерах, які можуть ефективно управляють людськими ресурсами.

Кожна з наведених структур управління має свої переваги та недоліки. Вибір конкретної організаційної структури потребує визначення масштабів виробництва й обсягів продажів; рівня розвитку інфраструктури країни, регіону; рівня міжнародної інтегрованості корпорації, розвитку кооперації і спеціалізації виробництва; автоматизації управління тощо.

Критерії вибору структури управління транснаціональних компаній (ТНК):

здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації ключових компетенцій компанії;

відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності;

можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань;

адекватність обраної структури управління характеру конкуренції та можливості використання конкурентних переваг, які вона може надати.

Отже, стратегії ТНК формуються згідно з конкурентними перевагами, які вони мають. Інтернаціональна стратегія таких компаній повинна відповідати двом основним критеріям: досягнутому рівню присутності компанії на регіональних ринках; цільовій функції, яка реалізується завдяки впровадженню цієї стратегії.

Численні типи організаційних структур зводяться до чотирьох основних видів розподілу повноважень в управлінні зарубіжними операціями.

Тип "А" – "домашня" орієнтація: структура, в якій кожне відділення керує власними зарубіжними продажами та повністю несе відповідальність за продаж своєї продукції на всіх зарубіжних ринках; використовується переважно в разі відсутності зарубіжних замовлень.

Тип "В" – експортно-імпортна орієнтація: структура, в якій зарубіжний департамент централізує в кооперативній штаб-квартирі управління такими видами діяльності, як лізинг, контракування, закордонні продажі. У такому разі відповідальність за продаж на іноземних ринках розподіляється між "домашніми" відділеннями та закордонним департаментом. Наприклад, "домашні" відділення відповідають за виробництво продукції, а закордонний департамент – за її поставку та продаж на іноземних ринках.

Тип "С" – міжнародна орієнтація: структура, в якій "домашні" відділення відокремлюються від міжнародних. У такому разі кожне з відділень продовжує свої повноваження щодо подібної діяльності в міжнародній сфері, яку "вдома" виконує "домашнє" відділення. Відповідальність

кожного з підрозділів пов'язується з продажем на іноземних ринках тих видів продукції, які закріплені за "домашнім" або міжнародним відділенням.

Тип "D" – мультинаціональна орієнтація: структура, підрозділи якої утворюються за географічним принципом. Зарубіжні штаб-квартири несуть у такому разі повну відповідальність за всі дії компанії на певних географічних ринках.

Класифікація розділу повноважень схематизована на рис. 6.6 – 6.9.

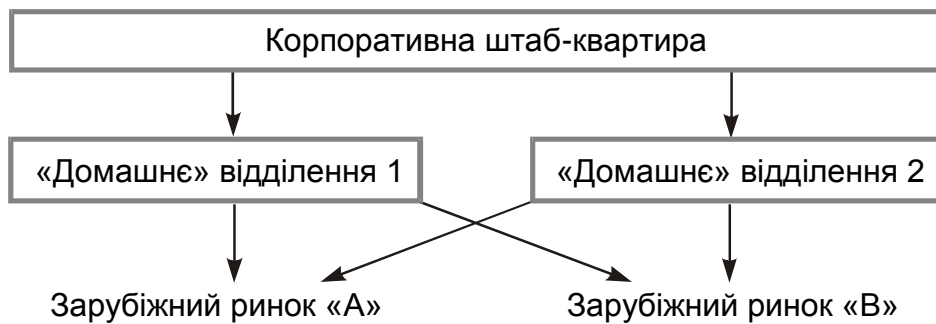


Рис. 6.6. Тип "А" – "домашня" орієнтація

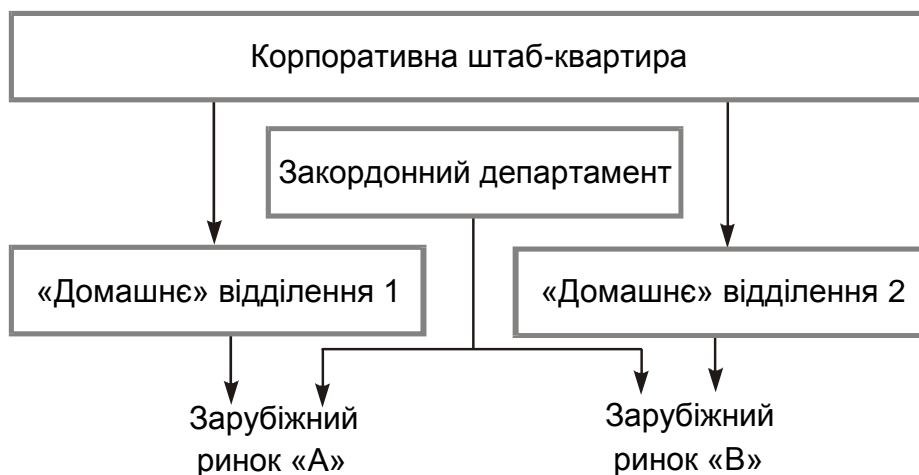


Рис. 6.7. Тип "В" – експортно-імпортна орієнтація

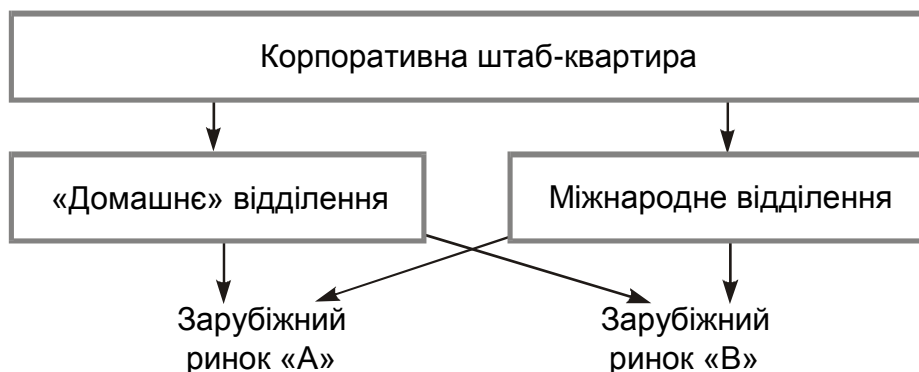


Рис. 6.8. Тип "С" – міжнародна орієнтація

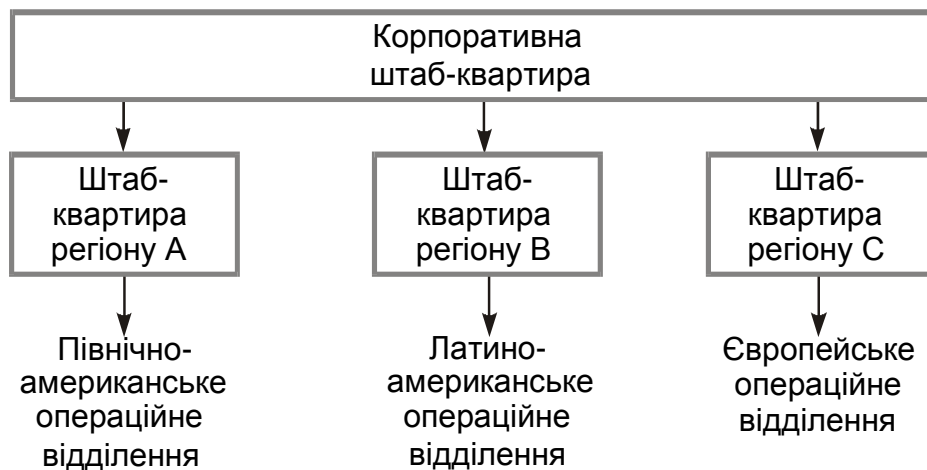


Рис. 6.9. Тип "D" – мультинаціональна орієнтація

6.3. Основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі

У практиці сучасного міжнародного бізнесу вироблені різноманітні, достатньо гнучкі **форми міжнародної кооперації**:

ліцензійний договір – використання авторського права, товарного знаку, патенту;

виготовлення комплексного виробу або його компонентів одним із зарубіжних партнерів;

контракт-менеджмент – передання одним із партнерів іншому ноу-хау в сфері менеджменту;

франчайзинг – видача ліцензії на певну діяльність з наданням додаткової управлінської, маркетингової і технологічної підтримки;

стратегічний альянс – формальний або неформальний союз, який створюється з метою об'єднання ресурсів для вирішення завдань реорганізації, підвищення ринкової ефективності чи досягнення "ефекту масштабу";

спільне підприємство – одна із поширених форм стратегічного альянсу, пов'язана зі створенням нової компанії юридично й економічно самостійними підприємствами;

багатонаціональна компанія – найбільш "жорстка" форма міжнародної співпраці, заснована на механізмі акціонерної участі чи інших способах корпоративного контролю. Наприклад: англо-голландські компанії Unilever і Royal Dutch Shell, шведсько-швейцарські компанії ABB, германо-американська банківська група Deutsche Bank – Bankers Trust.

Сьогодні в світі діє близько 40 тис. БНК, які мають близько 200 тис. підрозділів у 150 країнах.

Міжнародний стратегічний альянс (МСА) є відносно тривалою у часі міжорганізаційною угодою зі співпраці, яка передбачає спільне використання ресурсів чи структур управління двох або більше самостійних організацій, розташованих у двох або більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожної з них.

Признаки угод, які можна класифікувати як МСА:

комбінація ресурсів партнерів має бути спрямована на створення цінності, загальна величина якої перевищувала б цінність, створену за роздільного використання ресурсів;

дві (або більше) організації, об'єднані для реалізації узгоджених цілей, після формування альянсу залишаються незалежними;

фірми-партнери спільно ділять вигоди від функціонування альянсу та здійснюють спільний контроль;

організації-партнери надають постійну підтримку одному або декільком стратегічним напрямкам діяльності альянсу (наприклад, розвитку технології, виробництву продукції тощо).

Жоден з партнерів альянсу не може контролювати процес ухвалення стратегічних рішень щодо широкого кола проблем бізнесу іншого партнера (партнерів). Інакше альянс переросте в більш інтегровану форму кооперації – фінансово-промислову групу з домінуючою роллю головної компанії.

Стратегічна значущість альянсу для учасників досягається за рахунок *міжорганізаційних угод*, які:

компенсують слабкі сторони або створюють конкурентні переваги учасників, відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;

мають цілеспрямовані раціональні цілі для зв'язків однієї фірми з іншою.

Починаючи з 80-х рр. минулого століття, створюючи альянси, компанії все частіше ставлять перед собою більш стратегічні цілі, ніж початкові (як правило, це було нарощування обсягу продаж певних товарів на окремих ринках). Через співпрацю фірма-учасник може проникати на нові ринки, отримувати доступ до нових технологій, забезпечувати економію за рахунок "ефекту масштабу", долати державні та інвестиційні бар'єри. Принцип, яким керуються фірми, вступаючи до альянсу, дуже простий: або швидше, ніж діючи самостійно та використовуючи ринкові трансакції (операції), або дешевше, ніж шляхом придбання іншої фірми чи злиття з нею. МСА стали

життєво важливим елементом організаційної структури компаній. Їх стійка перевага залежить не лише від здатності оптимально використовувати внутрішні ресурси для реалізації стратегічних цілей, а і від характеру відносин з партнерами, наявними чи потенційними конкурентами.

Багатонаціональна компанія (БНК) є однією з найбільш складних форм організації міжнародного бізнесу. Вона використовує міжнародний підхід до пошуку закордонних ринків і для розміщення виробництва, а також комплексну глобальну філософію бізнесу, що передбачає господарську діяльність як усередині країни походження, так і поза її межами. Організація, форми та структурні особливості БНК можуть бути досить різноманітними. Проте можна виділити такі основні принципи, закладені в їх основу, що відрізняють цю форму організації міжнародного бізнесу від інших його форм:

- корпоративна цілісність, заснована на принципі акціонерної участі;
- орієнтація на досягнення єдиної для БНК стратегічної мети і вирішення загальних стратегічних завдань;

- наявність єдиної управлінської вертикалі (з різним ступенем жорсткості) та єдиного центру контролю у вигляді холдингової компанії, банку або групи взаємопов'язаних компаній;

- безстроковий характер існування БНК.

Поряд з терміном "багатонаціональна" компанія використовуються інші подібні поняття. Так, за традицією, ООН та урядові організації розвинених країн упродовж десятиліть щодо фірм, які ведуть бізнес більше ніж у одній країні, застосовували термін "транснаціональна" (транснаціональна корпорація, ТНК). Останнім часом вчені почали використовувати цей термін відносно компаній, які можна охарактеризувати як багатонаціональні (тобто компанії, які прагнуть досягти ефекту масштабу за рахунок глобальної інтеграції) і водночас до високоадаптивних до специфічного зовнішнього середовища (новий термін: "багатокультурна БНК"). Бізнесмени, зі свого боку, часто послуговуються терміном "транснаціональна корпорація" щодо бізнесу, який утворився в результаті злиття (а не створення спільного підприємства чи стратегічного альянсу) двох компаній приблизно однакового розміру, які, проте, представляють різні країни. До найбільш відомих і успішних об'єднань можна віднести англо-голландські компанії Unilever і Royal Dutch Shell, шведсько-швейцарські компанії ABB, германо-американську банківську групу Deutsche Bank – Bankers Trust.

6.4. Організаційні характеристики транснаціональних корпорацій

Системний підхід дозволяє підвищити організованість, якість і ефективність об'єктів управління. **Системний підхід** – це філософія управління, спосіб виживання в умовах перехідної економіки, метод перетворення складного на просте, рух від абстрактного до конкретного.

Як така **система** – це сукупність взаємопов'язаних елементів, а **структура** її – сукупність компонентів, які перебувають в певній упорядкованості та поєднують локальні (місцеві) цілі для найкращого і найшвидшого досягнення головної (глобальної) мети. Кількість компонентів системи та їх зв'язків має бути мінімальною, але достатньою для виконання головної цілі.

Будь-яка система має **вхід** – компоненти, які надходять до системи: сировина, матеріали, комплектувальні (види енергії, нове обладнання, кадри, документи, інформація тощо) і **вихід** – товар (продукція, послуги, інновації), який випускається системою. *Елемент системи* – це частина цілого, яка в процесі аналізу не підлягає розподілу на складові. Звідси будь-яка система:

складається з двох або більшої кількості елементів;

кожний елемент системи має властиві лише йому якості;

між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають один на одного;

система не може існувати поза часом і простором. Вона має часову сутність (її склад може бути визначений у кожний даний момент), а також свої межі та зовнішнє оточення.

Головна особливість організації (фірми) як системи полягає в її *відкритості*. Така система може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем. Вона вибирає із проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва і, перетворюючи їх на продукцію (товари, послуги, інформацію) та відходить, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між "входом" і "виходом".

Не менш важливою є така властивість системи, як *адаптивність* – здатність нормально (відповідно до заданих параметрів) функціонувати за умов зміни параметрів зовнішнього середовища, пристосовуватися до цих змін. *Поріг адаптації* визначається максимальним рівнем зміни

параметрів зовнішнього середовища, якому система продовжує нормально функціонувати.

Інша особливість системи – її *штучність*. Система створена людиною заради власних інтересів, передовсім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є розподіл праці. Розрізняють дві **форми розподілу праці**: горизонтальну та вертикальну.

Горизонтальна форма виражається в розподілі трудових операцій на окремі завдання. Результатом стає формування підрозділів підприємства, які виконують певну частину загального трансформаційного процесу. Оскільки робота на підприємстві розподілена між підрозділами та окремими виконавцями, необхідно координувати їхні дії, щоб досягти загальної мети. Тому об'єктивно виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління пов'язана з процесами розподілу праці на підприємстві.

Для того щоб організація досягла своєї мети, завдання мають бути скоординовані шляхом *вертикального розподілу праці*. Тому управління є істотно важливою формою діяльності. Вертикальний розподіл праці приводить до формування рівнів керівництва за вертикаллю. Більшість організацій має три рівні управління: вищий, середній, нижчий. Керівники кожного рівня виконують однакові функції. Різниця лише в тому, якого значення вони надають тій чи іншій функції.

Керівники вищого рівня приділяють плануванню та організації більше часу, ніж керівники нижчих рівнів. Керівники верхнього рівня середніх і великих організацій концентрують увагу на перспективному плануванні, формуванні мети, визначенні курсу дій, правил і процедур їх виконання. Вони відповідають за процвітання організації і тому повинні планувати, спрямовувати та контролювати її діяльність.

Менеджер середнього рівня приділяє управлінню та контролю більше часу, ніж керівник вищого. Керівники середньої ланки очолюють відділення та відділи. Вони повинні так організувати їхню роботу, щоб цілі організації були досягнуті, а її політика проводилася в життя; повинні добирати та берегти хороших працівників. Вони відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів. До середньої ланки належать керівники цехів, складів, начальники ВТК та інші.

Нижчий рівень керівництва – це рівень посадових осіб, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. Посади менеджерів нижчої ланки такі: майстер, бригадир, керівник групи, агент з питань постачання,

експедитор. Менеджер нижчого рівня більшість свого часу витрачає на мотивацію та контроль підлеглих. На цьому рівні управління функції планування та організації менш важливі для менеджера, ніж функції контролю та мотивації, проте більшість керівників виконує всі чотири функції управління. Слід зауважити, що ясно та чітко визначити кожний з трьох рівнів керівництва неможливо.

З розширенням закордонних операцій перед корпорацією постає завдання адаптації її організаційної структури до змінного середовища для ефективнішого пристосування діяльності зарубіжних філій до цілей корпорації. Виникає організаційна структура, яка є результатом взаємодії ряду факторів, у тому числі щодо: місця розташування і типу закордонних підприємств; їх впливу на загальну ефективність роботи корпорації; характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування; перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності та загальних цілей корпорації в часі. Фірмам варто визначати статус філій і створювати організаційні структури відповідно до загальних напрямів.

Існує кілька теоретичних концепцій управління змінами в організації. *Концепція аналізу силового поля* була запропонована американським психологом К. Левінім. За цією концепцією, зміна є результатом взаємодії її спонукальних і обмежувальних сил. Упровадження змін потребує від менеджменту аналізу балансу наявних сил і цілеспрямованого усунення гальмівних сил з одночасною підтримкою спонукальних [13].

Інша теоретична концепція була запропонована американським дослідником Р. Кантер під назвою *"три поступіприємницькі стратегії"*, які включають:

- розвиток синергізму за одночасного зміцнення внутрішньої кооперації та інтегрованості організації;
- створення союзів з іншими організаціями;
- розроблення нових напрямів, створення нових ділових можливостей для організацій на майбутнє [13].

Важливо, однак, розуміти складність процесу змін у міжнародних корпораціях, які турбують персонал своєю невизначеністю і загрозою втрати роботи.

На думку одного з філософів у сфері управління змінами П. Вейла, існує два погляди на зміни: *метафора "тихої води"* та *метафора "порогів з білими бурунами"*. У першому випадку використовується методика К. Левіна: "розмороження" для виходу зі стану рівноваги, проведення змін

і повторне "заморожування" для стабілізації нової ситуації за допомогою збалансування рушійних і стримувальних сил, яка розглянута у [13]. У випадку "порогів з білими бурунами" зміни набувають постійного характеру і межують з хаосом. Менеджери вимушені грати в невідому для них гру, в якій правила змінюються у процесі самої гри.

Стосовно міжнародних корпорацій, варто звернути увагу на такі аспекти:

ініціатором змін виступає, як правило, штаб-квартира, насамперед вище керівництво. Найбільші складнощі у проведенні змін виникають у зарубіжних відділеннях, які нерідко доводиться продавати через консерватизм;

західна культура є сприятливішою для змін, ніж східна;

ефективними для здійснення змін є міжнародні венчурні команди – спеціальні структуровані одиниці, відповідальні за розвиток інноваційних проектів.

Проведення організаційних змін пов'язане з організаційним проектуванням. Цей процес по-різному здійснюється в різних корпораціях залежно від їх стратегічних орієнтацій.

Позитивне ставлення фірми до організаційного розвитку притаманно певним типам компаній. До їх числа належать організації без кордонів і самонавчальні організації.

Організація без кордонів прагне посилити зв'язок із зовнішнім середовищем, усунути горизонтальні бар'єри між фірмою та її партнерами, а також здолати вертикальні бар'єри між ієрархічними рівнями управління всередині організації. Для міжнародних корпорацій важливого значення набувають подолання географічних бар'єрів і утворення вільного руху ресурсів компанії у всьому світі та формування глобальних корпорацій. З цією метою корпорація проходить *три фази розвитку*: глобальний учень, глобальний підприємець і глобальний лідер. Ключові зміни за цими фазами відбуваються в людських ресурсах, організаційних структурах і організаційних процесах.

Самонавчальна організація є компанією, в якій кожен співробітник долучений до виявлення і розв'язання проблем, забезпечуючи можливість безперервних експериментів, змін і вдосконалень, що сприяє зростанню та розвитку організації, досягненню встановлених цілей. Цей термін було запроваджено П. Сенге у відомій роботі "П'ята дисципліна" (1990 р.). Згідно з поглядами науковця, перетворення організації на самонавчальну

ґрунтується на *п'яти принципах*: системне мислення, досконале розуміння особистості, готові до викликів ментальні моделі, створення загального бачення, командне навчання. Найважливішим серед наведених принципів є системне мислення, яке П. Сенге назвав "п'ятою дисципліною" (див. у [13]).

Література: [4; 6; 8; 13].

Розділ 7. Контроль і звітність міжнародних компаній

Мета: розглянути особливості контролю в міжнародних компаніях, його типи та види, моделі організації обліку та звітності.

Основні питання

7.1. Особливості контролю в міжнародних компаніях.

7.2. Типи та види контролю в міжнародних компаніях.

7.3. Звітність у міжнародних компаніях.

Ключові слова: контроль у міжнародних компаніях, попереджувальний, поточний, заключний контроль; види контролю: особистий, бюрократичний, культурний.

7.1. Особливості контролю в міжнародних компаніях

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінюванні. Контроль є кінцевою функцією менеджменту, тому прорахунки та недоліки в його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей.

Складові контролю:

установлення стандартів;

оцінювання виконання;

коригування.

Складність реалізації функції контролю в міжнародному середовищі визначається такими **особливостями**:

складність здійснення контролю на міжнародному рівні (різниця у стандартах бухгалтерського обліку та звітності; інформативність внутрішньої звітності);

великі відстані;

культурні відмінності між країнами;

різні часові пояси;

необхідність диверсифікації методів виробництва на місцях;

збільшення кількості неконтрольованих факторів впливу на виробництво.

Вимоги до контролю у міжнародних компаніях:

станданти в БНК повинні враховувати загальнокорпоративні та місцеві цілі;

система контролю має бути гнучкою для відслідковування всіх невідзначеностей (ризиків);

система контролю повинна надавати вчасну та точну інформацію про стан справ у корпорації;

забезпечення конгруентності завдань, що стоять перед корпорацією і окремими філіями (конгруентність – підтримка та виконання завдань, що передбачені стратегічними цілями корпорації та її філіями, навіть у разі суперечності з локальними завданнями);

наявність оперативного та зворотного зв'язку штаб-квартири з усіма підрозділами корпорації.

7.2. Типи та види контролю в міжнародних компаніях

Як наслідок особливостей контрольної діяльності міжнародних корпорацій існують *два основних типи контролю* в БНК.

Прямий контроль:

наради в штаб-квартирі;

відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень;

контроль поточної діяльності персоналу;

контроль за допомогою організаційної структури (письмові офіційні звіти, ланцюги команд).

Непрямий контроль:

щомісячна звітність, що надсилається до офісу країни походження;

додатки до оперативної звітності, включаючи фінансові звіти (баланс, звіти про доходи, бюджети);
фінансові співвідношення.

Для міжнародних корпорацій характерна обмеженість засобів прямого контролю через віддаленість філій. Тому особисті контакти вищого менеджменту з керівниками зарубіжних відділень пов'язані зі значними витратами на подорожі. Отже, географічна віддаленість сприяє формалізації засобів контролю в міжнародних корпораціях, тобто більш широке застосування непрямого контролю. Однак регіональні відмінності одночасно ускладнюють формальні зіставлення результатів діяльності філій. Можливі також дисфункціональні наслідки контролю, коли виконавці вдаються до маніпуляцій, ставлячи наголос винятково на тих показниках, які контролює вище керівництво, та нехтуючи загальними цілями компанії. Маніпуляції знаходять свій прояв і в перекрученні звітності.

Менеджери можуть впроваджувати механізми контролю перед початком роботи, в процесі її виконання або після завершення. Перший тип називають попереджувальним контролем, другий – поточним контролем, а останній – контролем на основі зворотного зв'язку.

Найбільш ефективним є **попереджувальний контроль**, в ході якого запобігають можливим у майбутньому проблемам. Він отримав таку назву оскільки проводиться ще до фактичного початку роботи, проте спрямований у майбутнє. В якості прикладу можна згадати про програми планового профілактичного ремонту літаків, що реалізуються в найбільших авіакомпаніях. Вони розроблені для того, щоб виявляти та, за можливості, попереджати всі пошкодження, які можуть призвести до катастрофи. Таким чином, основу попереджувального контролю становить проведення управлінських заходів ще до виникнення проблеми. Цей тип контролю найбільш ефективний, оскільки в його ході менеджери можуть запобігти проблемі, а не виправляти ситуацію. На жаль, для цих механізмів контролю необхідно мати своєчасну та точну інформацію, чого в реальних умовах досить складно досягти. Унаслідок цього менеджерам часто доводиться покладатися на два інших типи контролю.

Поточний контроль, як зрозуміло вже з його назви, виконується в процесі роботи. У цьому випадку менеджери можуть виправити ситуацію до того, як розв'язання проблеми здорожчає. Широко відомою формою поточного контролю є безпосереднє спостереження. Коли менеджер особисто спостерігає за діями підлеглого, він може одночасно направляти

їх і коригувати проблеми в міру їх виникнення. Безсумнівно, існує певний розрив між самою дією і коригувальною реакцією менеджера, проте в цьому випадку він мінімальний. Слід зазначити, що в останні роки поточний контроль все частіше виконується з застосуванням технічних засобів. Більшість комп'ютерів запрограмовані таким чином, що оператор у разі помилкової операції або негайно отримує відповідне попередження, або програма автоматично скасовує його команду. Так, сучасні текстові редактори "повідомляють" користувача про допущену ним орфографічну помилку. Більшість організаційних програм контролю над якістю також засновані на поточному контролі, що дозволяє інформувати працівників, чи є достатньою їх ефективність, і гарантувати, що робота ведеться відповідно до запланованих норм і стандартів.

Найбільш поширеним типом став **контроль на основі зворотного зв'язку**. Він проводиться безпосередньо після виконання роботи. Основний недолік контролю цього типу полягає в тому, що збиток вже завдано до моменту отримання менеджером інформації. Однак для багатьох дій і операцій контроль на основі зворотного зв'язку буде єдиним реальним варіантом (наприклад, фінансові звіти). Адже, якщо звіт про доходи показав, що доходи від продажів знизилися, то це відображає вже здійснений факт. У цьому випадку менеджер може лише постаратися максимально точно визначити причину та виправити ситуацію.

Система контролю в міжнародних корпораціях включає чотири основні ланки (види контролю).

Особистий контроль ґрунтується на особистих контактах з підлеглими, у процесі яких здійснюється безпосередній нагляд за їхніми діями або ж з'ясовуються причини відхилень від стандартів чи шляхи усунення недоліків. Перевагами є таке: у менеджерів вищого рівня формуються особисті враження щодо діяльності підлеглих; подолання національних культурних відмінностей між працівниками компанії і формування корпоративної культури. Недоліком є велика трудомісткість і обмеженість застосування через завантаженість вищих менеджерів.

Бюрократичний контроль здійснюється через систему процедур і правил, що регламентують діяльність підрозділів. Для підрозділів міжнародних корпорацій найпоширенішими видами бюрократичного контролю є бюджетний контроль і правила капітальних витрат.

У *бюджеті підрозділу* визначається, скільки ресурсів може витратити цей підрозділ за певний час на цілі, що повинні бути досягнуті працівниками

підрозділу. Переваги бюджетного контролю пов'язані з простотою і незначними витратами часу, оскільки бюджети є інструментом не лише контролю, а і планування. Недоліки бюджетного контролю – фокус контролю зміщується з кінцевого виконання на використання коштів, що призводить до завищення бюджетів. Окрім того, у процесі зміни валютних курсів виникає необхідність регулювання бюджетів, унаслідок чого страждають інтереси штаб-квартири чи зарубіжного відділення.

Правила *капітальних витрат* означають обмеження повноважень менеджерів підрозділів корпорації, насамперед зарубіжних відділень, в ухваленні рішень щодо закупівлі капітальних активів. Зазначені правила акцентують увагу менеджерів на процесі витрачання грошей. Наприклад, менеджери підрозділів General Electric самостійно ухвалюють рішення, якщо бюджет не перевершує 50 тис. дол. США.

Контроль за результатами пов'язаний з орієнтацією підрозділу на досягнення кінцевих цілей. У такому разі процес контролю роз'єднується на три етапи: встановлення цілей підрозділу; кількісний вираз цілей через певні показники: продуктивність, прибутковість, частка ринку і т. ін.; оцінювання діяльності менеджерів за їхньою здатністю досягати цілей. Для продуктивних підрозділів і зарубіжних відділень використовуються показники обсягу продажу, частки ринку. Для функціональних підрозділів показники враховують особливості їхньої діяльності. Скажімо, для відділів розроблень і досліджень ключову роль відіграє міжнародна конкурентоспроможність розроблених нових виробів. Діяльність виробничих підрозділів добре віддзеркалюється показниками якості продукції та виконання встановлених виробничих графіків. Перевагами цього виду контролю є його простота та орієнтація на досягнення зарубіжними підрозділами таких кінцевих результатів, які пов'язані із загальними цілями корпорації. Недоліки цього виду контролю – складність пошуку таких ключових показників, які б вичерпно віддзеркалювали кінцеві результати діяльності зарубіжних підрозділів. Окрім того, контроль за результатами потребує трудомістких і складних переговорів між керівниками зарубіжних підрозділів і штаб-квартирою.

Культурний контроль означає регулювання поведінки працівників за допомогою спільних цінностей, норм, традицій, ритуалів, переконань та інших складових організаційної культури.

7.2.1. Техніки контролю

Найпростішим і поширеним є *фінансовий контроль*, оскільки він ґрунтується на системі звітності.

Особливості фінансового контролю такі:

показники доходів, витрат, прибутків вимірюються в різних валютах; валютні курси постійно змінюються;

облікова практика та фінансова звітність змінюються від країни до країни залежно від вимог податкових органів, відомств, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів, тощо;

складна природа вимірювання породжує часовий лаг в оцінюванні виконання, який може затримувати розпізнавання відхилення від стандартів і вжиття коригувальних заходів.

Ревізія означає цільові спеціальні перевірки працівниками центрального офісу результатів діяльності зарубіжних відділень. За їх допомогою встановлюється не лише об'єктивність наданої звітності, а і причини, що призвели до наявного стану, а також розробляються шляхи поліпшення діяльності відділення і подолання негативних результатів.

Контроль якості полягає в тому, щоб чітко визначити відповідальність належних підрозділів у досягненні встановлених рівнів якості.

Контроль діяльності персоналу пов'язаний переважно з оцінювання виконання працівниками своїх обов'язків.

7.2.2. Особливості контролю в різних міжнародних компаніях

Корпорації США:

наголос на кількісних аспектах контролю діяльності зарубіжних відділень;

контролювання виконання планів, бюджетів відповідно до стандартів компанії;

централізоване надходження інформації про стан виробничих процесів до штаб-квартири;

істотний вплив кар'єрних аспектів на процес контролю.

Західноєвропейські БНК:

тенденція до вимірювання якісних аспектів зарубіжних операцій;

контролювання переважно поведінки та її впливу на досягнення цілей;

переважно децентралізований характер виробничого контролю;
короткі вертикальні відстані у каналах звітності.

Японські БНК:

менша, ніж в США, участь менеджерів і контролерів у процесі безпосереднього контролю;

наявність довгострокових планів і бюджетів приводить до більш гнучкого їх використання в комунікаціях, що розширює їх роль далеко за межі контрольних інструментів.

7.3. Звітність у міжнародних компаніях

Основним призначенням системи звітності в ТНК є забезпечення відповідних прибутків через виявлення відхилень від плану, що має сприяти виявленню сфер появи проблем. Об'єктом уваги можуть бути поточні або перспективні показники, що дозволяють коректувати уявлення про стратегічно важливі складові організації.

Система звітності необхідна:

для оцінювання операційних підрозділів;

для оцінювання керівників підрозділів.

Види звітів, що подаються в структурі управління ТНК:

річний звіт – виробництво та реалізація продукції, зміни в організаційній структурі та керівництві, фінансові результати діяльності. Фінансова звітність регламентується законами, решта звітності подається у довільній формі;

фінансовий звіт (як складова річного звіту) – дані про фінансовий стан, результати фінансової діяльності, зміни фінансового стану.

Терміни подання фінансових звітів:

грошові кошти – інформація подається щодня (готівка в касі);

обсяг продажів – щодня, щомісяця, щокварталу;

поточні управлінські витрати – щомісяця, щокварталу;

фінансовий звіт – один раз у півроку, а також річний звіт.

Основні документи фінансової звітності:

баланс – типова структура, активи (оборотні та необоротні), пасиви (позиковий і власний капітал);

рахунок доходів і збитків – визначення грошової вартості результатів торговельної діяльності за певний період, як правило, формується один раз на рік, результати публікуються.

У звіті щодо доходів і збитків відображається:
вартість реалізації продукції та послуг за звітний період та витрати виробництва;

адміністративні та інші витрати;

сума податкових платежів;

чистий прибуток та його розподіл.

Такий звіт буває в двох формах: одноступінчастий та багатоступінчастий.

Рахунок надходжень і витрат коштів – відображає надходження коштів з різних джерел фінансування та їх використання протягом звітного періоду. Сформований у вигляді двох колонок: у правій відображено джерела надходження коштів, у лівій – напрями їх використання [8, с. 289].

Майже всі ТНК використовують системи звітності філій, подібні до прийнятих у країні базування, тому що менеджери із штаб-квартири краще обізнані з ними, а одноманітність забезпечує можливість порівняння результатів роботи.

Проблеми звітності [8, с. 290]:

фірми повинні оцінювати менеджерів за показниками, які вони здатні контролювати. Проте існує розбіжність думок з приводу того, що саме перебуває під контролем місцевої влади;

важко порівнювати філії, які знаходяться в різних країнах, за допомогою стандартних показників діяльності (відмінною є структура витрат);

фірми прагнуть мати більший дохід з капіталу в країнах з підвищеним ризиком, проте відповідні ризики можуть перебувати поза сферою контролю управлінців;

системи звітності в ТНК спираються на поєднання різних показників оцінки, що знижує ступінь надійності та потребує значних змін.

Хоча абсолютно однакових систем обліку не існує, виділяють три *основні групи країн*, які дотримуються однотипних підходів до побудови систем бухгалтерського обліку [8, с. 292]:

англо-американська модель (Великобританія, США, Нідерланди, Канада, Австралія);

континентальна модель (Німеччина, Австралія, Франція, Швейцарія, Італія);

південноамериканська модель (Бразилія, Аргентина, Чилі).

Англо-американська модель функціонує в умовах розвинутого фінансового ринку. Облік орієнтований переважно на потреби інвесторів

і кредиторів. У країнах, які використовують цю модель, принципи та правила ведення обліку та складання звітності регулюються національними загальноприйнятими стандартами, що розробляються незалежними професійними організаціями бухгалтерів, а не встановлюються національним законодавством. У США такими стандартами є Загальноприйняті принципи обліку (ГААП), у Великобританії – Закон про компанії, Положення про стандартну практику ведення обліку та низка інших документів, які інколи називають загальноприйнятою практикою обліку. У Канаді бухгалтерські стандарти оформлює Комітет з досліджень у сфері бухгалтерських стандартів. Таким чином, у країнах з цим типом ведення обліку існує багато варіантів у рамках професійно-загальноприйнятої бухгалтерської методології.

Континентальна модель орієнтована на державні інтереси оподаткування і макроекономічне планування громадських ресурсів. Вона має юридичну основу. Бухгалтерські стандарти затверджуються законодавчо й обов'язкові для виконання. Однорідність досягається єдиним планом рахунків і затвердженою методологією фінансової звітності. Професійні організації бухгалтерів відіграють значно меншу роль, ніж у Великобританії та США. Отже, у країнах з цією моделлю обліку превалює державна методологія.

Південноамериканська модель орієнтована на податкові державні інтереси, тому бухгалтерський облік законодавчо уніфікований. Особливістю бухгалтерських стандартів є розкриття методології бухгалтерського обліку в умовах інфляції.

Останнім часом з'явилася *ісламська модель бухгалтерського обліку*, яка ще недостатньо представлена фінансовою звітністю на міжнародному рівні.

Наявність різних підходів до формування систем обліку ускладнює аналіз стану підприємств, що знаходяться в різних країнах. Якщо ТНК має філії або дочірні компанії із наведених груп країн, то отримані підсумки їхньої діяльності можуть бути незіставні.

Тому багато компаній, які прагнуть залучити іноземних інвесторів або здійснюють консолідацію фінансової звітності в єдиній валюті, поряд із прийнятими нормами обліку використовують **міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО)**. Основні завдання МСБО – гармонізація і прийняття стандартів, які дозволяють збільшити схожість практики ведення бухгалтерського обліку в різних країнах.

Міжнародні стандарти обліку – документи, що визначають загальний підхід до складання фінансової звітності та пропонують варіанти обліку окремих засобів або операцій підприємства. Міжнародні стандарти обліку не є обов'язковими та мають рекомендаційний характер. Унаслідок прискорення інтеграційних процесів у світі вони відіграють все більшу роль як найзручніший засіб спілкування між підприємствами різних країн світу. До складу міжнародних стандартів входять також концептуальні основи підготовки та подання фінансової звітності.

Література: [10; 13].

Розділ 8. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Мета: визначити особливості управління персоналом і мотивації в міжнародних компаніях; надати етапи адаптації кадрів у міжнародному бізнесі.

Основні питання

8.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

8.2. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі.

8.3. Команди у міжнародних компаніях.

8.4. Особливості мотивації в міжнародному бізнесі.

Ключові слова: теорія людського капіталу, адаптація кадрів, команди, ролі у командах.

8.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Підкреслюючи значення управління людськими ресурсами, слід нагадати, що наприкінці ХХ ст. дві Нобелівські премії в галузі економіки було присуджено саме за розробку теорії людських ресурсів – Т. Шульцу (1979 р.) і Г. Беккеру (1992 р.).

Т. В. Шульц (1902 – 1998 рр.) – американський економіст, лауреат Нобелівської премії за новаторські дослідження економічного розвитку в контексті проблем країн, що розвиваються. Т. Шульц досліджував причину стрімкого відновлення ФРН та Японії після руйнівних наслідків Другої світової війни, тоді як, наприклад, Великобританія змушена була жити за картковою системою. На думку науковця, темпи відновлення напряму пов'язані зі здоровим і освіченим населенням. Освіта робить людей більш продуктивними, а ефективна охорона здоров'я зберігає інвестиції в освіту і дає можливість розвивати виробництво. Найважливішим внеском Т. Шульца в науку стала теорія людського капіталу, яка в 1980-х рр. ініціювала активну діяльність із мотивації інвестицій в професійну та технічну освіту з боку міжнародних фінансових інститутів – таких, як МВФ і Світовий Банк.

Основна сфера наукових інтересів Г. Беккера пов'язана з розробленням теорії людського капіталу. Він є одним з найбільш оригінальних і впливових економістів, заслугою якого стало істотне розширення рамок економічного аналізу шляхом включення в предмет дослідження багатьох важливих соціальних і економічних проблем, які традиційно розглядаються іншими дисциплінами – соціологією, демографією і навіть кримінологією.

Г. Беккер першим здійснив неокласичний аналіз проблеми дискримінації на ринку праці, показав сфери практичного застосування теорії капіталовкладень в людський фактор. Проаналізувавши розподіл часу економічних агентів, науковець узагальнив свої спостереження у вигляді так званої "нової економіки сім'ї", уможлививши економічний аналіз таких явищ, як шлюб, розлучення, ухвалення рішень про народження дітей тощо. Новаторський внесок вчений здійснив також у вивченні проблем злочинності з точки зору економічного аналізу. Відмінною особливістю його підходу є розгляд будь-якого соціального явища та сфери суспільного життя як галузі застосування економічного аналізу.

Розроблена ними філософія управління людськими ресурсами виходить з того, що співробітники організації є її найбільш цінним стратегічним активом, який забезпечує постійну перевагу перед конкурентами.

Теорія управління людськими ресурсами спирається на такі базові постулати:

працівники є найбільш цінними активами корпорації, які забезпечують найвищий рівень конкурентоспроможності. Тому вони повинні розглядатися не як частина змінних витрат, які необхідно зменшувати, а як цінні активи, в які слід вкладати кошти, збільшуючи тим самим їх цінність;

стратегія і культура організації мають першочергове значення. Організація може суттєво підвищити ефективність своєї діяльності, якщо докладе значних зусиль до розроблення стратегії роботи з людськими ресурсами, формуючи свою власну культуру. Довготермінові завдання управління персоналом і розвитку корпоративної культури є для організації надзвичайно важливими;

опора на відданість і самодисципліну. Оптимального рівня використання людських ресурсів можна досягти шляхом запровадження послідовної і цілісної політики заохочення відданості організації та пробудження творчого потенціалу та енергії серед працівників. За рахунок цього досягається покращення показників діяльності;

опора на ключову роль середньої ланки. Управління людськими ресурсами вважається сферою діяльності саме середньої ланки управління, яка безпосередньо контактує з працівниками та відповідає за управління підлеглими.

Міжнародний характер діяльності корпорацій породжує низку специфічних особливостей в системі управління персоналом, які не спостерігаються у фірмах, які діють в національних межах. Ці особливості, на думку багатьох авторів, породжені дією факторів, які необхідно ретельно розглянути.

Соціально-культурні відмінності. Міжнародні корпорації працюють на територіях багатьох країн, і працівники фірми у кожній із них мають різні соціально-культурні цінності, настанови й етичні норми. Це породжує різне сприйняття місцевим персоналом дій і рішень менеджерів міжнародних корпорацій і, відповідно, різні поведінкові реакції; ставлення до самих менеджерів також може бути різним. Наприклад, японці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати відповідний життєвий досвід. У багатьох мусульманських країнах не поважатимуть жінку-менеджера, а для арабських характерне скептичне ставлення до менеджерів-євреїв.

Економічні відмінності. Відмінності в рівнях економічного розвитку країн, в яких діє міжнародна корпорація, породжує різні умови щодо використання робочої сили, рівня оплати праці, соціальних зобов'язань, умов праці.

Законодавчі відмінності. У країнах, в яких міжнародні корпорації проводять свою діяльність, діють різні нормативно-правові акти, що стосуються використання робочої сили. Таким чином, менеджери міжнародних

корпорацій повинні бути достатньо ознайомлені з національним трудовим законодавством кожної країни та враховувати його вимоги у своїй практичній діяльності.

Відмінності у стилі та практиці управління. У різних країнах існує різна практика та стилі управління, що пояснюється історичними та національними особливостями. Наприклад, командно-демократичний стиль управління, до якого тяжіють менеджери північноамериканських і західноєвропейських фірм, може не сприйматися в деяких азійських країнах. Або японські підходи до управління персоналом, які ґрунтуються на культурі буддизму, можуть не спрацювати у країнах Східної і Центральної Європи. З іншого боку, обізнаність з національними особливостями управління персоналом допоможе менеджерам міжнародних корпорацій побудувати ефективну систему управління.

Відмінності у структурі ринку праці та факторах трудових витрат. Кожній країні притаманні свої особливості щодо статево-вікової, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили та витрат на неї. Це може стати джерелом як додаткових проблем, так і вигід для міжнародної корпорації.

Національна орієнтація. Як свідчить практичний досвід функціонування міжнародних корпорацій, в багатьох випадках персонал закордонних відділень може орієнтуватися не на досягнення глобальних цілей корпорації, а на забезпечення вузьконаціональних інтересів. Це може породити розбіжності з цілями головної компанії.

Особливості контролю. Закордонні відділення міжнародної корпорації повинні мати достатньо високий рівень автономії через їх територіальну та інформаційну віддаленість від штаб-квартири. Це ускладнює здійснення контролю за діяльністю працівників закордонних відділень звичайними методами. У цьому випадку мають діяти жорсткіші політичні, процедурні настанови та правила, в рамках яких повинен діяти персонал.

Ще в 70-х роках ХХ ст. Дж. Хофстеде були проведені дослідження в шістдесяти шести країнах світу. Результати дозволили науковцю виділити кілька основних аспектів, що визначають стиль і особливості ведення бізнесу представниками різних культур. Таким чином створилась *модель порівняльного аналізу бізнес-культур*, заснована на чотирьох варіативних характеристиках:

індекс індивідуалізму/колективізму, заснований на самоорієнтації особистості;

ступінь ієрархічної дистанційованості, що відображає орієнтацію на владу і авторитет;

ступінь уникнення невизначеності, що характеризує рівень готовності до ризику;

чоловічий чи жіночий стиль ділових взаємин.

У системі управління людськими ресурсами в міжнародних організаціях помітну роль відіграє корпоративна культура. Саме для міжнародних корпорацій характерними є відмінності між культурою штаб-квартири та закордонних філій. На управління персоналом, за теорією Г. Хофстеде, особливості національної культури впливають таким чином:

довжина ієрархічного ланцюга – характеристика, яка визначає ступінь заохочення керівників до використання владних функцій. Управлінська культура одних країн (Аргентина, Іспанія, Бразилія) заохочує демонстрацію влади, і це сприймається підлеглими як належне. Керівника, який не бажає демонструвати владу, можуть вважати слабким і безвольним. В інших країнах (Канада, Австралія) така поведінка етично неприйнятна. Відносини між працівниками тут формуються на основі підкресленої соціальної рівності та партнерства, а влада використовується керівником у виняткових випадках;

індивідуалізм – колективізм – характеристика, яка вказує на тяжіння працівників до індивідуальних чи колективних дій. Так, культура США, Великобританії передбачає досягнення і захист індивідуальних цілей та інтересів. Культура ж Японії, Сінгапуру, Філіппін орієнтує на досягнення і відстоювання колективних цілей;

маскулінізм – фемінізм – характеристика, яка визначає рівень домінування так званої "чоловічої" культури, орієнтованої на досягнення матеріального чи кар'єрного успіху, або "жіночої" культури, яка орієнтується більше на гуманістичні та соціальні цінності. Наприклад, у "чоловічих" культурах Італії та Іспанії головна увага зосереджена на матеріальному становищі, амбіціях, кар'єрі. У "жіночих" культурах скандинавських країн особливе значення надається якості життя, навколишньому середовищу тощо [13].

8.2. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі

Слід зазначити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу можуть не збігатися.

Так, німецькі вчені В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з позиції роботодавця метою безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого та мотивованого персоналу (див. у [13]). З позицій найманого працівника – це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та набуття нових знань, умінь як у сфері професійної діяльності, так і поза нею.

У сучасних умовах професійне навчання є комплексним процесом, який включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання в міжнародних корпораціях починається з визначення потреб розвитку персоналу; необхідне також сумлінне виконання працівниками своїх поточних завдань і обов'язків.

Специфічною формою навчання персоналу міжнародних фірм є *підвищення кваліфікації кадрів*. Воно спрямоване на постійне удосконалення професійних знань, умінь, навичок, зростання професійної майстерності на основі наявних знань і досвіду. Потреба фірми в підвищенні кваліфікації співробітників обумовлена змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вдосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Проблема міжкультурних відмінностей переходить у проблему міжкультурного нерозуміння і непорозумінь. Отримувані від цього враження часто називають "культурним шоком". Оточення впливає на працівника, який працює за кордоном, фізичними відмінностями та місцевими особливостями: вода, їжа, туалети, магазини, будинки, вулиці, рослини, тварини, мікроби та ін.; сенсорними відмінностями – такими, як зорові враження, звуки, запахи, смакові відчуття, клімат, самопочуття, втома, гігієна та ін.; культурними відмінностями: звичаї, манери, звички, традиції, уявлення, настанови, спосіб поведінки, міжособистісні стосунки, мова, жести, релігія та ін.

Ці тисячі відмінностей в повсякденному житті, опосередковані глибиною досвіду працівника, викликають у нього стрес – тривогу, фрустрацію, неврівноваженість, дезорієнтацію. Це характеризуються такими психологічними симптомами, як: неухважність, відсторонений погляд, гостра прихильність до "рідних" речей, страх бути ошуканим, надмірне захоплення спиртними напоями, спалахи гніву за найменших неприємностей, надмірна увага до первинних ознак захворювання, відчуття залежності та безпорадності, постійне миття рук тощо.

У міжнародних фірмах навчання кандидатів для закордонних призначень будується за чотирирівневою програмою.

На *першому рівні* головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей різних країн і цивілізацій та особливості їх впливу на результати бізнесу.

Другий рівень фокусує увагу на формування відносин та їх вплив на поведінку працівників.

Третій рівень забезпечує фактичними знаннями для роботи в конкретній країні.

Четвертий рівень включає знання мови, навички адаптації та корегування поведінки.

Програми навчання працівників у зарубіжних відрядженнях і місцевих громадян може включати також питання з вивчення корпоративних цінностей, техніки обслуговування клієнтів та ін. Наприклад, підготовкою професійних менеджерів в США займаються 1 500 вищих навчальних закладів. На вивченні менеджменту спеціалізуються 25 % студентів американських університетів і 25 % випускників продовжують навчання на ступінь магістра ділового адміністрування.

Перепідготовці та підвищенню кваліфікації на фірмах США і Японії надається вкрай важливе значення. Кожна компанія має власну систему перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання є безперервним.

Показовою у плані підготовки кадрів є стратегія компанії IBM. Співробітництво з Гарвардським, Іллінойським, Пенсільванським та іншими університетами поповнює лави спеціалістів компанії. Серед випускників обирають фахівців з технічних спеціальностей, активних у суспільному житті, комунікабельних, схильних до лідерства.

Компанія має свою кузню кадрів – школу маркетингу, в якій новачки проходять початкове навчання. Програма школи спирається на засади торговельної політики та маркетингової практики; навчальний процес відбувається в регіоні розташування філій (75 %) і в національних освітніх центрах IBM (25 %). Програма є дуже складною, вимагає докладання зусиль, проте вчить слухачів організувати свій час, виокремлювати пріоритети, прищеплює жагу до змагання.

Система оцінювання є диференційованою. Спочатку успіхи слухачів оцінюються за системою, прийнятою у коледжах: оцінки мають об'єктивний характер – за обсягом засвоєної інформації. Згодом оцінний ценз

набуває суб'єктивності – оцінюються не самі знання, а вміння їх подавати та використовувати. У цьому важливу роль відіграє креативність.

Процес теоретичної і практичної підготовки, розрахований на один рік навчання, формує з початківців кваліфікованих торгових представників і системних інженерів, готуючи їх до викликів світу бізнесу.

Загальна система перепідготовки та підвищення ділової кваліфікації в США може бути подана таким чином:

- короткострокові курси при школах бізнесу і університетах. Від 2 – 4 тижнів до двох років;

- вечірні курси;

- Американська асоціація менеджменту проводить щорічно понад 2 000 семінарів і курсів;

- внутрішньофірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів (400 фірм);

- центри підвищення кваліфікації у коледжах, університетах, навчальних центрах;

- перепідготовка на основі довгострокових угод між фірмами та школами бізнесу й університетами;

- перепідготовка на робочому місці.

Японські фірми витрачають на навчання в розрахунку на одного зайнятого в три-чотири рази більше, ніж американські. В Японії безперервна освіта є частиною процесу праці, на який кожен зайнятий витрачає приблизно 8 годин на тиждень, в тому числі 4 години – в рамках робочого часу та 4 години – за рахунок особистого часу. Основою японської системи професійного навчання є концепція "гнучкого працівника". Її метою є відбір і підготовка працівника не за однією, а щонайменше за двома-трьома спеціальностями та підвищення кваліфікації протягом усього життя.

Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, пов'язаних з оновленням знань, перепідготовкою працівників. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. Своєрідним продовженням навчання безпосередньо в організаціях чи підрозділах є адаптація.

Адаптація персоналу – це процес пристосування прийнятих на роботу працівників до традицій і норм колективу компанії, а також сукупність заходів, спрямованих на швидке та безконфліктне пристосування нового співробітника до своєї професійної і соціальної діяльності на конкретній посаді або конкретному робочому місці [8, с. 175].

Адаптація нових працівників має велике значення в діяльності структурних підрозділів міжнародних компаній, оскільки на цьому етапі відбувається формування ефективних робочих груп і зміцнення кадрового потенціалу фірми. Водночас має витримуватися оптимальне співвідношення між новими та працівниками зі стажем.

Вважається, що в процесі адаптації людина проходить кілька стадій: *загальне ознайомлення з ситуацією, пристосування, асиміляція, ідентифікація*.

На першій стадії здійснюється поступове введення нового працівника в сферу діяльності та виключаються ситуації, які б негативно вплинули на його входження в колектив.

На другій відбувається деталізація функціональних обов'язків і кола формального спілкування.

На третій – поступове засвоєння норм і традицій трудового колективу, принципів трудових відносин. Для прискорення процесу асиміляції служби управління персоналом ініціюють формування і зміцнення неформальних стосунків у колективі шляхом проведення спільних святкових заходів, корпоративних вечірок та ін.

На заключній стадії адаптаційного процесу відбувається остаточне визначення тотожності соціальних груп, самоототожнення нових співробітників з трудовим колективом. Кінцевою метою ідентифікації є оптимальне поєднання неформальних і формальних відносин, дотримання традицій трудового колективу, дружні стосунки, здорова конкуренція, взаємоповага. Зрозуміло, що ці процеси мають бути об'єктом посиленої уваги та зусиль як кадрової служби, так і менеджерів і керівників трудових колективів [8, с. 176].

8.3. Команди у міжнародних компаніях

Команда – це особливий тип групи, що приймає на себе відповідальність за свою роботу. Команді властиві такі характеристики:

команда має чітко визначену рольову структуру; кожному члену команди відведена певна роль, яку він приймає і в відповідно до неї забезпечує внесок у досягнення спільної мети;

команда регламентує поведінку членів команди відповідно до певних норм. До числа таких норм поведінки належать: форма одягу, графік

проведення зборів команди та виконання тих або інших дій, причина відсутності на роботі, продуктивність кожного члена команди тощо;

команда характеризується високим рівнем згуртованості її членів. Члени команди все більше ототожнюють себе з командою, і кожен член команди поважає, цінує своїх колег по команді та підтримує з ними тісну співпрацю;

деякі команди виділяють неформальних лідерів зі своїх членів – людей, яких команда наділяє особливим статусом і які можуть керувати роботою команди, не користуючись формальними повноваженнями [8, с. 176].

Отже, можемо визначити, що **команда** – група людей, яка об'єднується не службовими відносинами, а певними спільними проблемами та завданнями. **Міжнародна команда** – група людей різних національностей.

Ролі у команді, за М. Белбіном, розподілені таким чином:

координатор (лідер) – забезпечує досягнення командою мети та ефективне використання її потенціалу;

локомотив (працівник) – прагне прискорити досягнення поставлених цілей будь-якими методами, проте не володіє управлінськими навичками;

інноватор (мислитель) – основне джерело продукування нових ідей і стратегій;

аналітик (математик) – забезпечує ухвалення зважених остаточних рішень завдяки тверезому мисленню та обережності;

постачальник (шукач джерел) – налагоджує зовнішні контакти та шукає ресурси поза групою, що дозволяє швидше розробити якісне рішення;

організатор (скрупуючий виконавець) – детально перевіряє всі аспекти проекту, планує черговість етапів, забезпечує досягнення мети;

душа команди (командний гравець) – нейтралізує особисті проблеми учасників команди, створює умови для ефективної участі в колективній роботі членів групи, підбадьорюючи та підтримуючи їх;

фінішер (реалізатор) – здатний перекласти ідеї та цілі групи на практичну мову деталізованих планів [8].

Основні кроки зі створення команд:

добір членів групи з урахуванням необхідних навичок і вміння працювати в команді;

установлення групових цілей, їх доведення до всіх членів команди;

усвідомлення кожним членом групи вагомості свого потенційного внеску в роботу групи та відчуття своєї важливості та взаємозв'язку з іншими членами команди;

визначення культурних відмінностей між членами групи та шляхів їх нівелювання з метою ефективної співпраці;

тренінги для членів команди, спрямовані на згладжування міжособистісних і міжкультурних розбіжностей;

оцінювання результатів групової роботи та їх поліпшення залежно від взаємодії, управління стресами;

утворення комунікаційних зв'язків з метою кращого розуміння та обміну інформацією між членами групи;

мотивування членів команд на створення нових ідей та втілення їх у практичну діяльність.

Існують певні правила організації командної роботи в міжнародних корпораціях, які дозволяють досягти найвищої продуктивності.

Правила організації командної роботи в міжнародних корпораціях за М. О'Хара-Деверекс і Р. Йохансоном:

створення команд, що не перевищують десяти членів;

поєднання різних людей, які володіють розвинутими навичками з точки зору технічної експертизи та здатності вирішувати проблеми чи управляти міжособистісними конфліктами;

усвідомлення командою загальної мети, яка має бути реалістичною, посиленою для досягнення;

установлення рівня виконання конкретних завдань, пов'язаних із загальними цілями [8].

8.4. Особливості мотивації в міжнародному бізнесі

Мотивація персоналу в будь-якій компанії, навіть найбільш конкурентоспроможній, є одним з наріжних каменів стабільності й ефективності бізнесу. Для міжнародного менеджменту ця проблема у зв'язку з мультинаціональністю персоналу є найбільш складною і багатофакторною. Цілі співробітника та цілі компанії мають кореспондуватися, а для цього міжнародний менеджер повинен використовувати всі можливі засоби.

На формування ефективної мотивації в умовах міжнародного менеджменту впливає значна кількість факторів.

Культурні фактори й етнічні проблеми різних країн накладають відбиток на дії персоналу міжнародних фірм.

Економічні фактори. Відмінності в економічних системах багато в чому визначають характер залучення і використання робочої сили в зарубіжних операціях міжнародних фірм.

Стиль і практика управління. Різні погляди на стилі управління в різних країнах можуть призвести до конфліктів між персоналом штаб-квартири фірми і її зарубіжних філій. З іншого боку, знання національних особливостей управління персоналом дозволяє керівництву міжнародної фірми переносити позитивний досвід в інші країни.

Відмінності ринків праці та фактори трудових затрат. Особливості структури робочої сили та витрат на неї існують у всіх країнах. Відмінності в трудових витратах можуть стати джерелом суперечностей.

Проблеми переміщення робочої сили. У процесі переміщення робочої сили в інші країни перед працівниками виникають правові, економічні, фізичні та культурні бар'єри. Для їх подолання міжнародним фірмам доводиться розробляти власні методики набору, орієнтації і стимулювання працівників.

Фактори відносин у промисловості. Відносини в промисловості (особливо відносини між робочими, профспілками та підприємцями) мають суттєві відмінності в різних країнах, надаючи величезного впливу на практику управління людськими ресурсами.

Національна орієнтація. Персонал філій або місцевих відділень міжнародної фірми може робити головний акцент не на глобальні, а на національні інтереси.

Фактори контролю. Територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності ускладнюють контроль над персоналом міжнародної фірми.

Змінні, що характеризують культурний контекст за країнами світу, міжнародний менеджер може використовувати як засіб мотиваційного зростання.

Високі показники прагнення уникнути невизначеності та потенційних загроз формують пріоритетність потреби в безпеці, задоволення якої в міжнародній фірмі передбачає такі дії з боку менеджменту:

дотримання роботодавцем трудового законодавства країни базування щодо експатріантів, країни перебування – щодо місцевих співробітників і третіх країн – відносно затребуваних з цих країн фахівців і працівників;

створення робочих місць, що відповідають ергономічним вимогам, вимогам безпеки, комфортності, естетики;

створення чітких посадових інструкцій мовою країни базування, країни перебування і мовами третіх країн; ознайомлення з ними кожного із затребуваних в компанії співробітників;

забезпечення стабільності функціонування компанії на міжнародних ринках;

обов'язкове укладання договору найму або контракту зі співробітником;

офіційна виплата заробітної плати.

Низькі показники прагнення уникнути невизначеності свідчать на користь роботи, пов'язаної з високим ризиком, і орієнтованості на стрімку вертикальну кар'єру. У цих умовах міжнародний менеджмент не обмежує ієрархізацію структури та сприяє створенню великої кількості автономних бізнес-одиниць з лінійно-функціональною структурою за кордоном.

Високі показники дистанції влади в якості мотиваторів визначають неформальні міжрівневі комунікації за зразком японського методу "поплескування по плечу", за якого керівник наприкінці робочого дня обходить робочі місця і вступає в безпосередній контакт з підлеглими. *Низький показник дистанції влади* вимагає механізму командування з властивим їм демократизмом, який сприймається співробітниками як дієва мотивація.

Високий індивідуалізм указує на доцільність різновиду мотивації, орієнтованої на індивідуальні досягнення, вертикальну кар'єру, кар'єру фахівця. У цьому випадку високий ступінь самостійності співробітників і делегування повноважень визначає результативність управлінських рішень. Колективізм вимагає застосування мотиваційних механізмів, що підкріплені груповою взаємодією (як, наприклад, командна робота).

Високий ступінь маскулінності визначає пріоритетність потреб у досягненнях, в успіху, владі, добробуті. *Високий ступінь фемінізації* характеризується потребами в спілкуванні, в приналежності до певної групи, потребою у визнанні. У такому випадку в транснаціональній компанії відносини з партнерами, клієнтами, а також відносини між менеджментом і співробітниками повинні бути максимально прозорими та довірчими. Систематичне проведення корпоративних неформальних заходів буде додатково стимулювати персонал і свідчити про адекватність корпоративної культури в контексті і певних країн. У таких міжнародних компаніях формується рольова та функціональна гнучкість, а також активно використовуються можливості мережевої роботи та аутсорсингу.

Практика оплати праці безпосереднім чином впливає на конкурентні переваги міжнародної фірми як в локальному, так і в глобальному масштабах. Оплата праці залежить від таких факторів:

кошти, що вкладені в бізнес;

попит і пропозиція на певні професії в цьому регіоні;

вартість життя;
національні закони або постанови;
особливості відносин "наймач – працівник – профспілки".

Тип оплати (оклад, надбавки, премії, комісійні, компенсації), в свою чергу, залежить від звичаїв, податків і вимог уряду. Міжнародні фірми часто встановлюють більш високу заробітну плату, ніж місцеві компанії, щоб залучити висококваліфіковану робочу силу з діючих підприємств.

Додаткові блага у кожній країні можуть бути свої, тому крім основної оплати працівнику надається спеціальний набір благ. Ці блага можуть мати форму матеріального, нематеріального або змішаного стимулювання.

Гарантована зайнятість може сприйматися в деяких країнах як благо. Часто робітників звільнити неможливо або занадто дорого. Тому міжнародні фірми розглядають гарантію зайнятості як додатковий стимул для місцевих працівників. Міжнародна фірма або окремі її посадові особи можуть нести відповідальність за виробничий травматизм і нанесення шкоди працівнику. Розмір і розподіл витрат на страхування і техніку безпеки в різних країнах можуть бути різними. Однак, здійснюючи закордонні операції, фірми включають ці витрати в програму компенсації.

Відносні витрати на робочу силу постійно змінюються, тому міжнародні фірми повинні враховувати такі фактори:

- зміни в рівні продуктивності;
- зміни в тарифах оплати праці;
- конвертація тарифів у іноземну валюту.

У більшості випадків міжнародні фірми використовують один з **компенсаційних підходів**:

"домашня" шкала компенсації плюс надбавки, диференційовані для кожної філії. Ця система створює надійну базу для розрахунку оплати праці менеджерів у країні перебування штаб-квартири;

шкала компенсації, прив'язана до громадянства працівника. Система використовується переважно для менеджерів з країн, що розвиваються. Міжнародні фірми повинні обережно застосовувати цей підхід, оскільки він створює напруженість у середовищі службовців;

глобальна шкала компенсації. Ця система передбачає встановлення рівного рівня винагороди за однакову роботу незалежно від громадянства. Реалізація підходу найбільш складна, проте, як показує практика міжнародних фірм, забезпечує найкращі результати.

З визначенням винагороди відрядженого за кордон співробітника виникають такі питання: який оклад запропонувати йому; в якій валюті; трудове законодавство якої країни буде діяти в таких випадках; які додаткові пільги будуть поширюватися на нього. Фірма діє виходячи з умов конкретної країни, характеристики посади та особистості відряджуваного працівника.

Існує також проблема *посадового статусу*. Переведення за кордон видається більш привабливим, якщо співробітник розглядає його як підвищення.

Заробітна плата таким співробітникам, як правило, виплачується в місцевій валюті та частково – у валюті країни базування фірми. Вибір валюти та встановлення частки виплат в тій чи іншій валюті залежить від системи оподаткування, контролю за використанням коштів і курсу валют.

Для роботи у віддалених районах міжнародні фірми передбачають *спеціальні пільги* для своїх співробітників, що включають матеріальні, нематеріальні та змішані стимули.

Література: [8; 13].

Розділ 9. Ухвалення рішень у процесі управління міжнародним бізнесом

Мета: розглянути особливості ухвалення рішень у міжнародному бізнесі, технології та методи ухвалення рішень.

Основні питання

9.1. Сутність та особливості ухвалення рішень у міжнародних корпораціях.

9.2. Технологія ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

9.3. Особливості ухвалення рішень в умовах певних національних культур.

Ключові слова: управлінське рішення, дерево рішень, феномен Кассандри, релевантна інформація

9.1. Сутність та особливості ухвалення рішень у міжнародних корпораціях

Сутність управлінських рішень є однаковою для національних і міжнародних компаній. **Управлінські рішення** – це визначені відповідальними особами (насамперед керівниками) дії, спрямовані на подолання виниклих проблем (наприклад, у зв'язку з недотриманням планових показників), несподіваними змінами в зовнішньому середовищі тощо. Таким чином, ухвалення рішень є завершальною фазою процесу планування, інструментом тонкого його настроювання як у національних, так і міжнародних компаніях.

Однак міжнародні рішення з приводу зарубіжних операцій, що проводяться у транснаціональних корпораціях, мають низку суттєвих особливостей [13, с. 143].

Великі масштаби рішень: реалізація ключових рішень у міжнародних корпораціях пов'язана з перерозподілом і використанням значних ресурсів усієї компанії в цілому. Наприклад, створення в 1990-х рр. моделі Global Car обійшлося корпорації Ford Motor Company в 6 млрд дол. США. Однак надалі це дало можливість скоротити дублювання операцій і закупівель на 4 млрд дол. США щорічно. Звичайно, за таких умов і ціна помилки стає високою. Зокрема, в 1960-ті рр. запізнення корпорації DuPont в освоєнні виробництва поліестрового шинного корду замість нейлонового призвели не лише до перевитрати 75 млн дол. на поліпшення нейлонового корду, а й до втрати провідних позицій на ринку. Понад 75 % на цьому ринку захопила корпорація Silaniz, яка раніше освоїла виробництво поліестрового шинного корду.

Величезна кількість рішень: велика кількість зарубіжних відділень і видів продукції і послуг, за кожним з яких можуть формуватись одночасно кілька рішень, подеколи суперечливих. Наприклад, у 1990-ті рр. подібні помилки в компанії Whistler (найбільшого у США виробника радіолокаційних станцій – дочірньої фірми міжнародної корпорації Dynatech) призвели до різкого зниження якості. У зв'язку зі зростанням вимог замовників до радарів і постійними змінами технології виробництва чверть продукції було забраковано. На підприємстві накопичилось понад 2 млн бракованих деталей і незатребуваних комплектувальних. Компанії довелось замінити керівників; новий вищий менеджмент розробив досконалішу систему ухвалення рішень щодо якості продукції.

Ухвалені рішення мають відповідати вимогам локального (національного) законодавства. Оскільки це стосується продукції, застосовуваних технологій, роботи з персоналом тощо, порушено питання сертифікації продукції міжнародних компаній в Україні. Наприклад, у 1997 р. подібна проблема виникла у відомого виробника товарів побутової хімії компанії Procter & Gamble, яка продає у 140 країнах світу понад 300 видів продукції. Фірма запропонувала дуже ускладнену процедуру сертифікації, тому Держстандарт України анулював сертифікат відповідності для деяких засобів для догляду за волоссям. Це спровокувало конфлікт, який вдалось розв'язати тільки за допомогою прокуратури, Держспоживзахисту та Антимонопольного комітету України.

Рішення в міжнародних корпораціях ураховують специфіку національних культур, оскільки в їх підготовці й ухваленні беруть участь представники різних країн, що мають різні цінності щодо критеріїв ефективності цих рішень. Дедалі більше рішень ухвалюється міжнародними командами, в яких розвинута взаємодія різних культур.

Вимоги та особливості процесу ухвалення рішень у міжнародних корпораціях [13, с. 144]:

значна тривалість процесу ухвалення рішень, пов'язана з досить великою кількістю рівнів керівництва міжнародною корпорацією. Це породжує складну проблему централізації і децентралізації процесу;

використання складних методів ухвалення рішень, що базуються переважно на інтуїції;

більш ретельне інформаційне забезпечення процесу ухвалення міжнародних рішень для забезпечення їх високої якості, оскільки скоригувати прийняття рішення та усунути помилку в ньому досить складно через географічну відокремленість зарубіжних відділень;

спеціальна техніка врахування впливу міжнародного середовища на управлінські рішення.

9.2. Технологія ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу

Ключовою проблемою ухвалення рішень у міжнародних корпораціях є співвідношення між централізацією і децентралізацією (табл. 9.1). *За централізації* рішення формуються на вищому рівні, що забезпечує

їх високу якість. *За децентралізації* ухвалення рішень делегується вниз – оперативному персоналу, що забезпечує їх гнучкість і своєчасність.

Таблиця 9.1

Фактори, що впливають на рівень централізації і децентралізації рішень у міжнародних операціях [13, с. 145]

Фактори	Централізація	Децентралізація
Обсяг операцій	Великий	Малий
Обсяг капіталовкладень	Великий	Малий
Відносне значення для MNC	Важливе	Неважливе
Конкурентне середовище	Сильне	Стабільне
Взаємозв'язок між обсягами та затратами	Сильний	Слабкий
Рівень технологій	Високий	Звичайний
Значення товарного знака, патентного права та ін.	Велике	Мале
Рівень продуктової диверсифікації	Низький	Високий
Однорідність продуктових ліній	Однорідні	Різноманітні
Географічна відстань між материнською компанією і зарубіжними відділеннями	Мала	Велика
Рівень залежності між окремими частинами	Високий	Низький
Рівень компетенції менеджерів у країні-господарі	Менш високий	Більш високий
Досвід у міжнародному бізнесі	Значний	Малий

Слід зважити і на те, що наведені фактори для однієї корпорації можуть мати протилежний вплив. Наприклад, за великих обсягів операцій (централізація) звичайний рівень технологій і незалежність окремих зарубіжних відділень можуть схилити вибір на користь децентралізації. Тому існує інший функціональний підхід, за якого визначається декілька сфер централізованого ухвалення рішень, а в інших сферах діє децентралізація.

Під час аналізу методів роботи над рішеннями важливо звернути увагу на відомий трикутник, або "святую трійцю", лауреата Нобелівської премії 1978 р. Г. Саймона, що включає *логіку (Л)*, *досвід (Д)* та *інтуїцію (І)* (рис. 9.1).

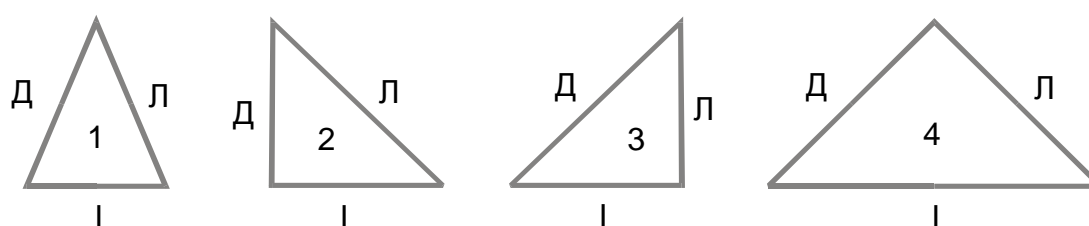


Рис. 9.1. Трикутники прийняття рішень [13, с. 146]

Наведений рис. 9.1 ілюструє різні стилі опрацювання рішень: *збалансований* (1), *логічний* (2), *прагматичний* (3) та *інтуїтивний* (4). У міжнародному менеджменті найбільш поширеним є інтуїтивний стиль ухвалення управлінських рішень, оскільки він дозволяє враховувати особливості національних культур. Це пояснюється також особистою характеристикою здібних до міжнародного бізнесу менеджерів, які роблять наголос більше на відчуттях і враженнях, ніж на фактах і інформації.

Особливість інформаційного забезпечення процесу ухвалення міжнародних рішень полягає у тому, щоб використати всю релевантну інформацію, що стосується певної проблеми. Складність, однак, полягає в тому, що не вся релевантна інформація наочна. Досвід показує, що через різницю культур автори проектів рішень можуть випускати з поля зору корисну інформацію, що помітна представникам іншої культури. У цьому зв'язку доцільно враховувати так званий **феномен "Кассандри"**, зображений на стику сегментів "Важлива", "Помітна", матриці, поданої на рис. 9.2.

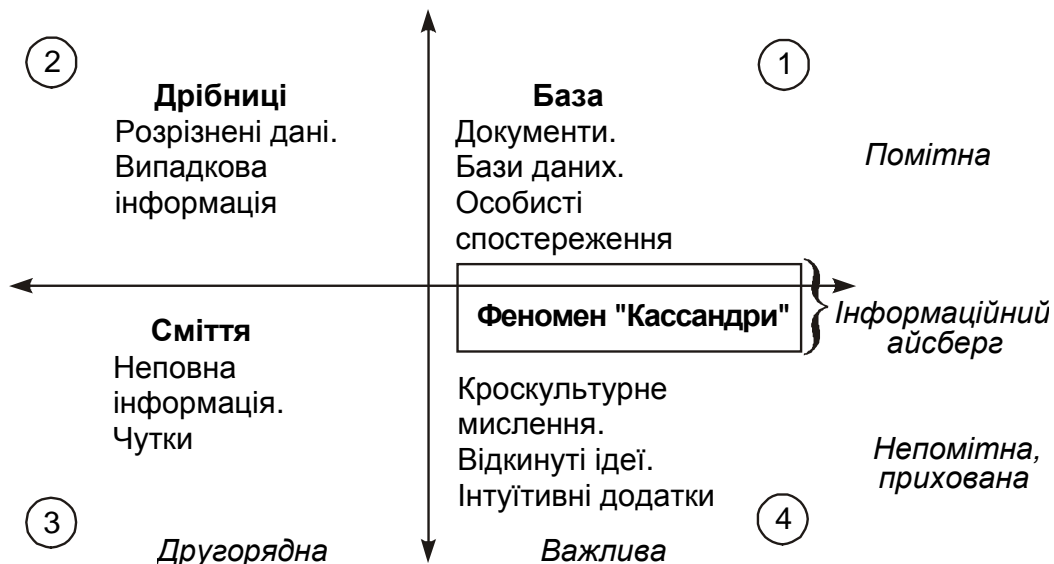


Рис. 9.2. Матриця релевантної інформації [13, с. 146]

Матриця розроблена на основі ідеї В. Гунстерена (див. у [13]) про інформацію "Кассандри", яка є важливою, але не поміченою керівниками. Вона містить ключові дані, на які не звертають увагу, так само як троянці зігнорували застереження Кассандри – дочки царя Трої Пріама – про небезпечність дара данайців. Матриця орієнтує керівників не обмежуватись видимою частиною інформаційного айсберга, а шукати інформацію "Кассандри". Для міжнародних корпорацій вона пов'язана не лише з інтуїцією керівника, а й з кроскультурним мисленням, тобто творчим використанням підходів різних національних культур.

Глибшому засвоєнню тези щодо ретельного врахування змін у зовнішньому середовищі в процесі управлінських рішень буде сприяти розуміння **методу сценарного планування**. Цей метод було запропоновано Г. Каном (див. у [13]), який працював у RAND Corporation і Гудзонському інституті, а вперше було успішно використано міжнародною нафтовою компанією Royal Dutch Shell під час прогнозування енергетичних криз 1973 і 1979 р. Сюжет сценарію, за методикою цієї корпорації, мусить бути сфокусований на конкретній аудиторії чи проблемі. Для цього важливо отримати відповіді на такі два запитання:

- у який спосіб зазирнути на 20 чи 30 років наперед;
- як залучити людей до дискусії щодо "немислимого"?

Подальшого розвитку техніка сценарного планування набула в Інституті Сателле (Франкфурт-на-Майні). Згідно з нею створюються картини майбутнього, що віддзеркалюють:

- гіпотетичну послідовність подій;
- причинно-наслідкові зв'язки між ними;
- ключові параметри, що мають важливе значення для ухвалення рішень.

У міжнародних сценаріях описуються як можливі майбутні ситуації в країнах ведення бізнесу, так і процес розвитку цих ситуацій. Особливості міжнародних рішень формують позицію рішень у системі міжнародного менеджменту, яке ілюстровано на рис. 9.3.

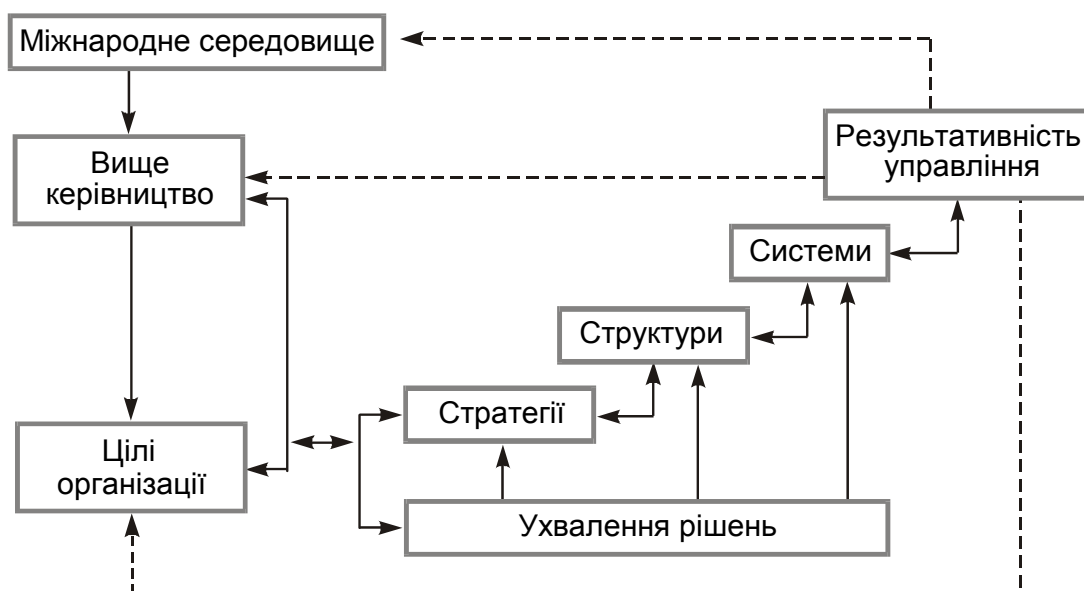


Рис. 9.3. Взаємозв'язок стратегій, структур і ухвалення рішень з результативністю управління міжнародною компанією [13, с. 148]

Рисунок 9.3 ілюструє, що ухвалення рішень впливає з цілей організації і спрямоване на коригування всіх складових менеджменту (стратегій, структур, систем), що впливають на результативність управління.

9.3. Особливості ухвалення рішень в умовах певних національних культур

Важливо принципово відрізнити та враховувати специфіку Східної і Західної культур і вплив конкретних національних культур на процес ухвалення рішень.

У Східній культурі наголос робиться на правильному формулюванні проблеми. Головна увага приділяється процесу усвідомлення сутності проблеми та доцільності її розв'язання на основі консенсусу (абсолютної згоди). Коли згоди досягнуто, процес ухвалення рішення просувається значно швидше, оскільки єдине розуміння проблеми виключає виникнення суперечностей. Велику роль в цьому відіграє орієнтація на групову роботу, де цінуються конформізм і співпраця. Процес групового ухвалення рішень в Японії має чимало особливостей, які дістали назву "рингісей". Він полягає у тривалому попередньому накопиченні виконавчими керівниками значного обсягу інформації і суджень підлеглих. Згода підлеглих або їхня думка формально підтверджується особливою печаткою – ханкою.

Західна культура ухвалення рішень базується на обґрунтуванні кращих варіантів дій та якнайшвидшій їх реалізації. Часто спочатку визначають шляхи розв'язання проблем і лише потім членів організації переконують у користі та необхідності прийняття рішення. Акцент ставиться на індивідуальній участі в роботі над рішенням і особистій відповідальності за його виконання.

Важливо звернути увагу на чіткі особливості ухвалення рішень в умовах певних національних культур. У цьому зв'язку доцільно навести порівняльні приклади щодо цього процесу з різних країн [13, с. 149–150].

США – переважно централізоване ухвалення рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій. Фактор: необхідність контролю за розвитком світових стратегій.

Японія – ухвалення рішень шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого та децентралізованого підходів до прийняття рішень. Фактори: вищий менеджмент має значну владу, яка піддається перевірці з боку нижчих менеджерів;

нижчі менеджери мають повноваження щодо огляду, аналізу, критики рекомендованих варіантів дій.

Великобританія – більшість організацій є досить децентралізованими. Фактори: менеджери вищого рівня (*upper-level*) не розуміються на технічних деталях бізнесу та передають право ухвалення рішення униз; найвищі менеджери (*top-level*) також залежать від середніх менеджерів у керівництві безпосереднім процесом.

Франція – використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації. Фактор: вищі менеджери – випускники престижних навчальних закладів не мають належної довіри до середніх менеджерів.

Німеччина – переважно централізація, автократія, ієрархія. Фактори: специфічна правова система (*Codetermination*) потребує обговорення варіантів рішень робітниками та їх менеджерами; менеджери приділяють продуктивності, якості продукції і послуг більшу увагу, ніж управлінню підлеглими; менеджерська освіта має переважно технічну орієнтацію.

Скандинавські країни – децентралізація та участь. Фактори: правова система подібна до німецької (*Codetermination*); головна увага менеджерів – на якість трудового життя; важливість індивідууму в організації.

Італія – використання традиційних і перевірених засобів ухвалення рішень. Фактори: повага до історії і традицій країни; світова роль римського права, що є основою сучасної системи цивільного права.

Єгипет – повільність і розважливність в ухваленні рішень. Фактори: час не цінується так дорого, як на Заході, оскільки історія вважається найважливішою з єгипетським прислів'ям: "Усе боїться часу, а час боїться пірамід"; процес життя цінується вище, ніж результати бізнесу.

Індія – рішення ухвалюються винятково вищими менеджерами, які не бажають ризикувати. Фактори: велика дистанція влади; значне прагнення уникнути невизначеності.

Визначають **основні сфери ухвалення управлінських рішень** у міжнародних корпораціях: управління якістю, спільні підприємства та форми кооперації, а також міжнародна конкуренція.

Оремо виділяють значущість політичних ризиків в ухваленні міжнародних рішень. Стосовно міжнародного менеджменту **політичний ризик** є ймовірністю того, що ділові іноземні інвестиції стануть предметом тиску й ущільнення з боку урядової політики країни-господаря.

Управління політичними ризиками ґрунтується на врахуванні дії трьох груп факторів:

категорії політичного ризику:

трансферні ризики;

операційні ризики;

ризик втрати контролю власності;

загальні інвестиції:

конгломеративні інвестиції;

вертикальні інвестиції;

горизонтальні інвестиції;

спеціальні інвестиції (сектори економічної діяльності).

Слід особливо звернути увагу на велику роль переговорів у процесі прийняття міжнародних рішень. Ця проблема включає три основних аспекти: процес переговорів, переговорна тактика та переговорна поведінка.

Міжнародні ділові переговори (процес):

планування;

налагодження міжнародних відносин;

обмін цільовою інформацією;

переконання;

згода.

Переговорна тактика:

місце переговорів;

часові обмеження;

відносини "продавець – покупець".

Переговорна поведінка:

використання експериментальної поведінки;

обіцяння, прогнози та інші типи поведінки;

невербальна поведінка;

використання "брудних" прийомів.

Література: [8; 13; 15; 16].

Розділ 10. Управління і комунікації в міжнародних компаніях

Мета: визначити особливості стилів управління міжнародних компаніях; розкрити змістовність комунікаційного процесу та комунікаційних бар'єрів.

Основні питання

- 10.1. Особливості управління в міжнародних компаніях.
- 10.2. Стили управління в міжнародних компаніях.
- 10.3. Особливості міжнародних комунікацій.
- 10.4. Комунікаційні бар'єри та підвищення ефективності міжнародних комунікацій.

Ключові слова: стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний; комунікації, комунікаційні бар'єри.

10.1. Особливості управління в міжнародних компаніях

Управління – процес впливу на людей для спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей. Основами успішного управлінського процесу є повноваження, влада та вплив.

Повноваження – це формально санкціоноване обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань. Для здійснення управління необхідно мати певні повноваження і в їх рамках нести відповідальність.

Влада – потенційна можливість впливати на поведінку, змінювати хід подій, долати опір, примушувати людей робити те, чого вони не стали б робити за інших обставин.

Вплив – така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив у загальному його розумінні, а такий, що забезпечує досягнення цілей організації [8, с. 147].

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здібності ефективного лідерства. Одним з найважливіших досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння того, що лідерство є принципово ситуаційним.

Дві основні моделі формування вищого менеджменту міжнародних корпорацій: широкого фахівця та спеціалізованого керівника [8, с.149].

Модель "широкого фахівця" ґрунтується на використанні фахівців різного профілю, які поступово набувають широкої управлінської підготовки. У цій моделі фахівець, піднімаючись щаблями службової кар'єри, переносить спеціалізований досвід на більш широкі сфери діяльності, даючи, таким чином, поштовх до розвитку компанії.

Модель спеціалізованого керівника базується на управлінській кваліфікації менеджера, який має фундаментальну бізнесову підготовку ступеня "Магістр ділового адміністрування" і застосовує свою компетенцію в певних сферах.

Виділяють три основні моделі кар'єри виконавчих директорів: американську, європейську та японську.

Американська модель кар'єри:

отримання вищої освіти;

незначний досвід практичної роботи;

вища управлінська підготовка до початку кар'єри в університетських школах бізнесу; отримання ступеня МДА (магістр ділового адміністрування);

ділова кар'єра за запрошенням корпорації і з навчанням у школах бізнесу після отримання ступеня МДА.

Європейська модель:

отримання вищої освіти;

набуття управлінських знань і навичок на основі практичної роботи на керівних постах;

систематизація і вдосконалення навичок керівної роботи в процесі перепідготовки та підвищення кваліфікації в провідних університетських школах бізнесу.

Японська модель – це:

отримання вищої освіти;

наймання на роботу до корпорації за конкурсним відбором;

кар'єра фахівця з висуванням на керівну роботу;

багатоетапна ротация у поєднанні з перепідготовкою і підвищенням кваліфікації в корпоративних навчальних центрах.

Два аспекти управління міжнародними корпораціями:

філософські основи поглядів керівників на підлеглих (теорії X, Y, Z);

підходи до лідерства як до відображення характеристик автократії – участі та поведінки керівників.

Д. Мак-Грегор запропонував відому дихотомію менеджменту: теорію "X" і теорію "Y" (див. у [8]). **Теорія "X"** віддзеркалює традиційний погляд на управління і контроль, передумови автократичного керівника стосовно працівників, згідно з яким:

кожна пересічна людина не бажає працювати та намагається ухилитися від роботи, наскільки це можливо;

оскільки люди не схильні до праці, доводиться їх примушувати, управляти ними та погрожувати їм покаранням, якщо вони не докладають належних зусиль для досягнення організаційних цілей;

кожна людина нечестолобна, понад усе прагне особистого спокою, намагається уникнути відповідальності, бути підлеглою, щоб не брати на себе важливих рішень.

На основі таких вихідних припущень *автократ*, як правило, максимально централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в ухваленні рішень. Автократ здійснює психологічний натиск, використовуючи погрози.

Теорія "Y", яка є засобом інтеграції індивідуальних і групових цілей, виходить з інших припущень керівника щодо своїх підлеглих:

праця для людини так само природна, як і гра на відпочинку;

люди наділені здібностями до самоуправління і самоконтролю;

відданість цілям є функцією винагороди, яка асоціюється з досягненням цих цілей;

нормальна людина, яка поставлена у відповідні умови, не тільки бере на себе відповідальність, а і прагне її;

у людей під час вирішення організаційних проблем часто виявляється схильність до творчості, багата уява, винахідливість;

в умовах сучасного індустріального суспільства інтелектуальний потенціал нормальної людини в рідкісних випадках використовується повністю.

Це уявлення *демократичного керівника* про працівників. Він надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: у долученості, високій цілі, автономії і самовираженні. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

Практична користь теорій "X" і "Y" полягає у тому, що Д. Мак-Грегор визначив крайнощі, які менеджер використовує для себе як припущення. У реальному житті конкретні люди – це "XY". Співвідношення між зазначеними елементами змінюється не тільки від людини до людини, а залежить

від самої роботи, стану здоров'я та ін. Менеджеру не можна мислити крайнощами, а необхідно робити вибірккову адаптацію припущень. Корені поведінки "X" і "Y" пов'язані з культурою. Так, американські менеджери вірять, що мотивацією для працівників є їхні прагнення задовольнити найвищі потреби, а тому в управлінні намагаються скористатись підходом "Y". У Китаї також використовується цей підхід, але зовсім з інших причин. Після революції 1949 р. у країні виникло два типи менеджерів: "експерти", які роблять наголос на технічних навичках і віддають перевагу теорії "X", і "червоні", котрі акцентують на людських навичках і впливають на працівників політичними та ідеологічними інструментами, де краще спрацьовує теорія "Y".

Ідеї теорії "Z" В. Оучі, в якій він намагався поєднати переваги японського та американського менеджменту, подані в табл. 10.1 (див. у [13]).

Таблица 10.1

**Основні характеристики управління
за теорією "Z" В. Оучі [13, с. 218]**

Характеристика	Тип А (американські компанії)	Тип Z (нові американські компанії)	Тип J (японські компанії)
Тривалість роботи співробітника в одній фірмі	Короткострокова	Довгострокова	Довгострокова
Методи ухвалення рішень	Індивідуальні	Групові, з консенсусом	Групові, з консенсусом
Відповідальність	Індивідуальна	Індивідуальна	Колективна
Оцінювання діяльності та службове просування	Швидкі	Уповільнені	Уповільнені
Контроль	Явний формалізований	Прихований неформалізований, але з чіткими формальними процедурами	Прихований, неформалізований
Характер кар'єри	Запланована заздалегідь	Планується помірно	Не планується
Коло інтересів	Вузьке	Широке, включаючи сім'ю	Широке

10.2. Стилї керівництва в міжнародних компаніях

Стилї управління підлеглими в міжнародних корпораціях набувають певних особливостей (на рис. 10.1 наведені моделі управління з погляду ступеня самостійності підлеглих у відносинах з начальником).



Рис. 10.1. Стилї взаємодії між керівниками та підлеглими [13]

Авторитарне управління полягає у жорстких вертикальних відносинах між керівником і окремими підлеглими. Цей стиль забезпечує чіткість функціонування у простих процесах. Використовується в управлінні зарубіжними відділеннями, розташованими у країнах з перехідними економіками та малорозвинутих країнах.

Патерналістське управління базується на участі окремих підлеглих в ухваленні рішень і партнерських відносинах керівника з кожним підлеглим. Застосовується переважно західними компаніями – як у штаб-квартирі, так і зарубіжних відділеннях, розташованих у розвинутих країнах.

Демократичне управління ґрунтується на численних партнерських відносинах між усіма членами групи, включаючи керівника. Використовується

переважно японськими корпораціями, самонавчальними організаціями та в разі командної роботи.

У міжнародних корпораціях використовується також модель управління Р. Лайкерта, що включає чотири системи (табл. 10.2) [13].

Таблиця 10.2

Модель керівництва Р. Лайкерта

Системи	Характеристика
<i>Система 1</i>	Експлуататорсько-авторитарна. Ці керівники мають характеристики автократа
<i>Система 2</i>	Прихильно-авторитарна. Ці керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча й обмежено, брати участь в ухваленні рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках – покаранням
<i>Система 3</i>	Консультативно-демократична. Керівники виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двостороннє спілкування і деяка довіра між керівниками та підлеглими. Важливі рішення ухвалюються "нагорі", але багато конкретних рішень приймаються підлеглими
<i>Система 4</i>	З участю персоналу в управлінні. Передбачає групові рішення та участь робітників в ухваленні. На думку Р. Лайкерта, ця система є найдієвіша. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між керівниками та підлеглими дружні та взаємно довірливі. Ухвалення рішень у вищій мірі децентралізовано. Спілкування двостороннє і нетрадиційне. Лідери системи заохочують робітників до участі в управлінні (теорія "Y"). Крім того, вони зорієнтовані на людину, на протигагу керівникам системи 1, зорієнтованим на роботу

Консультативно-демократичний стиль притаманний управлінню корпораціями таких розвинутих країн, як США, Великобританія та інших англomовних країн, скандинавських країн. Перші дві системи застосовуються у зарубіжних відділеннях менш розвинутих країн.

Досить популярною в міжнародному менеджменті є також широко відома модель "управлінська решітка", розроблена Р. Блейком і Д. Моутон [13]. Ця модель ураховує увагу керівника до бізнесових процесів (горизонталь) і людей (вертикаль), включаючи п'ять основних стилів керівництва: "завдання", "невтручання", "тепла компанія", "золота середина", "команда".

10.3. Особливості міжнародних комунікацій

Комунікації – форма зв'язку, один із проявів інформаційного обміну між людьми у процесі їх безпосереднього спілкування або за допомогою технічних засобів.

Керівник витрачає на комунікації 50 – 90 % свого часу. Комунікації зв'язують організацію в одне ціле (обмін інформацією включений в усі види діяльності). Якщо усунути комунікацію, то організація стає некерованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Загальна схема міжнародних комунікацій подана на рис. 10.2.

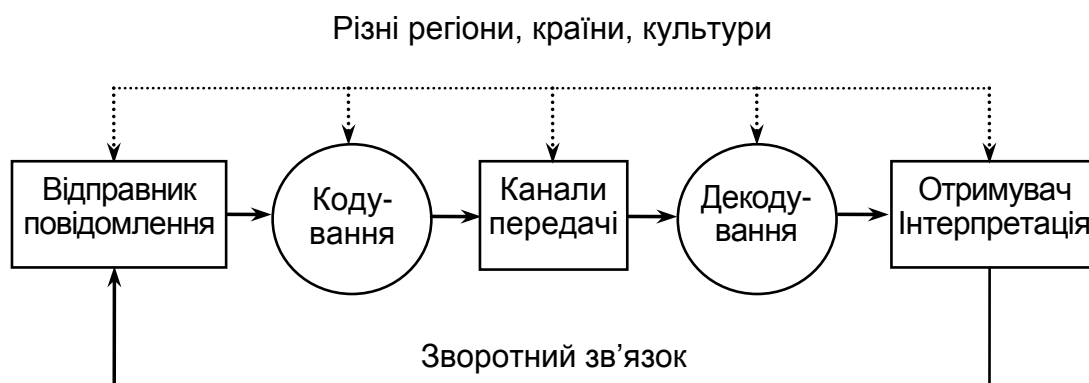


Рис. 10.2. Процес комунікацій

Важливо підкреслити такі **особливості міжнародних комунікацій**: розміщення окремих елементів комунікацій у різних частинах світу; віддаленість; вплив різних культур; різниця у часі; значні затрати.

Типи міжнародних комунікацій:

- 1) *зовнішні міжнародні комунікації* (наприклад, комунікації між урядами у зв'язку з дотриманням угод про міжнародну торгівлю);
- 2) *внутрішні міжнародні комунікації* (наприклад, спілкування в країні перебування менеджера з іншої країни);
- 3) *висхідні комунікації* (upward communication):
 - 3.1) зворотний зв'язок;
 - 3.2) допомога менеджерам нижчого рівня від вищих менеджерів;
- 4) *спадні комунікації* (downward communication):
 - 4.1) устанавлення завдань;
 - 4.2) надання інформації.

10.4. Комунікаційні бар'єри та підвищення ефективності міжнародних комунікацій

Можна виділити такі **основні бар'єри міжнародних комунікацій**.

Мовні бар'єри (Language Barriers). У більшості випадків через відмінності мовної структури та правил стилістики неможливе пряме транслювання форм з одної мови на іншу. Наприклад, некоректним є переклад англійської фрази: "Green green green green green" – "Зелена (свіжа) зелень (кріп, салат та ін.) зеленить зелену траву". Щоб уникнути смислових спотворень, необхідно провести *типові кроки підготовки письмового звіту* з використанням перекладу:

- 1) збирання персоналом матеріалу для включення до письмового повідомлення;
- 2) підготовка попереднього проекту повідомлення рідною мовою у письмовій формі;
- 3) доопрацювання проекту рідною мовою;
- 4) переклад матеріалу іноземною мовою;
- 5) консультація з персоналом, що володіє кількома мовами, стосовно перекладу;
- 6) доопрацювання проекту іноземною мовою з метою його доведення для подальшого використання.

Бар'єри сприйняття (Perceptual Barriers) – усе, що заважає комунікативному процесу. (Наприклад: шум, перешкоди; слухати, але не почути; не розуміти, про що йдеться мова в комунікаціях, та ін.):

- 1) рекламні повідомлення;
- 2) інші погляди.

Вплив культури (The Impact of Culture). Жести, міміка, словесні формулювання мають закріплене значення у певних країнах і регіонах світу. (Наприклад, висловлювання японця: "Мені здається, у Вас пофарбоване волосся" – не стосується зовнішнього вигляду, а означає "Ви розумний і мудрий чоловік"):

- 1) культурні цінності;
- 2) непорозуміння.

Невербальні комунікації (Nonverbal Communication):

- 1) враження;
- 2) дистанція (інтимна, особиста, соціальна, публічна).

Способи подолання культурних бар'єрів:

зберігайте неупередженість;

уважно ставтесь до звичаїв інших людей;

ураховуйте багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах;

пристосовуйте ваш стиль до особливостей іншої людини.

Шляхи підвищення ефективності міжнародних комунікацій:

1) *поліпшення системи зворотного зв'язку.* Найбільш важливим є зворотний зв'язок між материнськими компаніями та приєднаними відділеннями. Існує два типи систем зворотного зв'язку:

а) особові (наради, телефонні розмови);

б) міжособові (звіти, бюджети, плани);

2) *мовний тренінг:*

а) вербальні (усні) комунікації;

б) письмові комунікації;

3) *культурний тренінг:*

а) розуміння іншої культури;

б) національна культура та субкультура (спільність культури країн Південної Америки, латинська культура – основа культури Іспанії, Португалії, Італії, Франції);

в) обмеженість поняття "міжнародна культура";

4) *посилення гнучкості та співробітництва:*

а) внутрішньофірмова взаємодія;

б) переговори;

в) урахування відмінностей між географічною і корпоративною культурами.

Література: [8; 13, 15, 16].

Розділ 11. Технологічна політика міжнародних компаній

Мета: розглянути особливості технологічного розвитку, технологічної політики міжнародних компаній, планування та організацію технологічної діяльності.

Основні питання

11.1. Особливості сучасного технологічного розвитку та міжнародний ринок технологій.

11.2. Планування та організація технологічної діяльності міжнародних компаній.

11.3. Система тотального управління якістю в міжнародних компаніях.

11.4. Особливості технологічної політики міжнародних компаній в Україні.

Ключові слова: технологічна політика міжнародних компаній, S-крива; розрив технологічного ланцюга; перевага "нападників".

11.1. Особливості сучасного технологічного розвитку та міжнародний ринок технологій

У сучасному міжнародному оточенні здатність компанії до технологічних нововведень стає основним джерелом її конкурентоспроможності. Під **технологією** розуміють науково-технічні, виробничі, управлінські та комерційні знання і досвід.

Управління науково-технічним розвитком міжнародних корпорацій не існує окремо від менеджменту, а повинно *"вбудовуватись"* у всі його функції, починаючи зі стратегії і закінчуючи контролем. Це може виявитись нелегкою справою, якщо компанія орієнтована на отримання короткострокових результатів, а бухгалтерська звітність ведеться заради виявлення квартальних прибутків.

Науково-технічний розвиток у світі в цілому та в конкретних корпораціях зокрема відбувається нерівномірно, своєрідними "хвилями", що переходять з однієї галузі в інші. Часто доводиться очікувати чимало років, поки та чи інша науково-технічна розробка починає давати віддачу. Тому звичайні інструменти міжнародного менеджменту як регулярної діяльності, розрахованої на ритмічні процеси, неспроможні забезпечити ефективну технологічну політику. Так, підрозділи, що займаються науковими дослідженнями і конструкторськими розробленнями, часто не вписуються в структуру міжнародної компанії. У процесі планування витрати на технологічний розвиток корпорації легко "усуваються" з бюджетів, оскільки не дають короткострокових результатів. Усе це зумовлює виокремлення системи управління технологічним розвитком корпорації як базовою передумовою посилення її конкурентоспроможності.

Закономірності сучасного технологічного розвитку:

S-крива;

розрив технологічного ланцюга;

перевага "нападників".

S-крива (крива Гомпертца, або логістики) – це нелінійний зв'язок між кумулятивними витратами (зусиллями), спрямованими на вдосконалення продукту чи процесу, з одного боку, та продуктивності, яка отримана за рахунок вкладених інвестицій – з іншого (рис. 11.1).

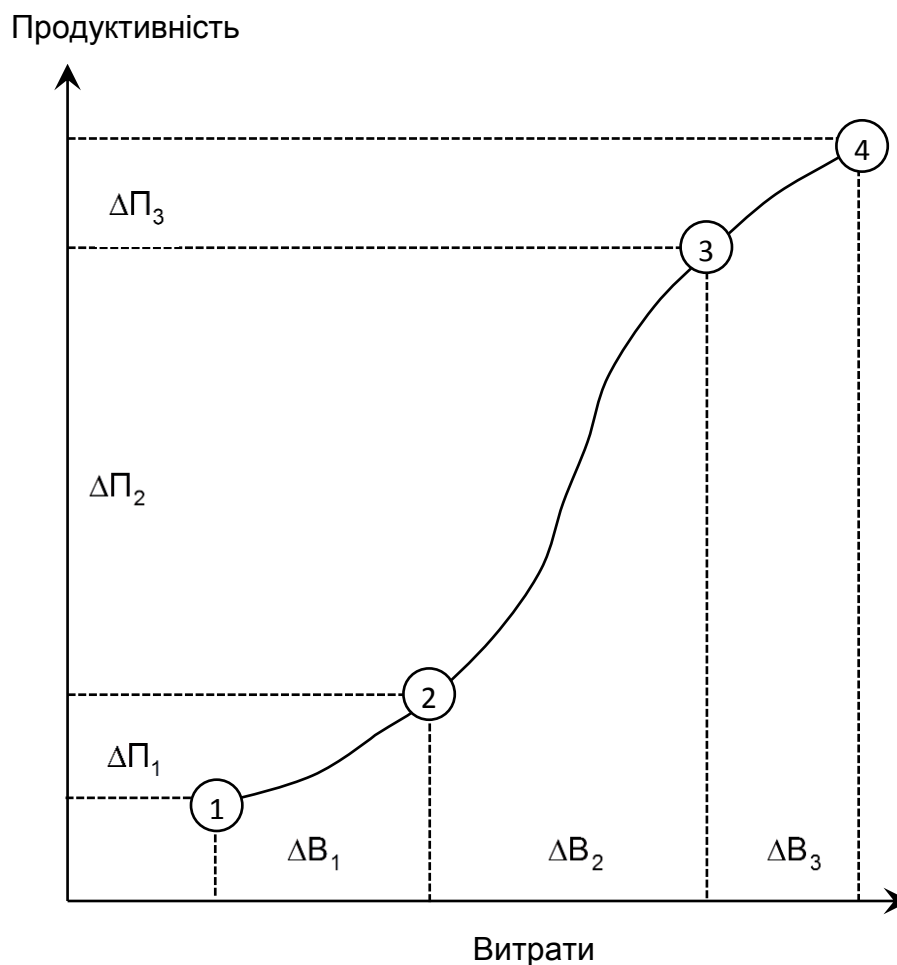


Рис. 11.1. Ілюстрація S-кривої як закономірності технологічного розвитку

Сенс S-подібної кривої полягає в тому, що витрати на розробку нововведення *на початковій стадії* (ділянка 1 – 2) його життєвого циклу дають низьку віддачу. Це означає, що приріст результативності незначний, причому під результатом можна розуміти різні характеристики нововведення. Згодом настає випереджальне збільшення результату в порівнянні

з витратами (ділянка 2 – 3). У подальшому прогресує уповільнення віддачі (ділянка 3 – 4).

На етапі зрілості інвестиції забезпечують більш низьку віддачу, ніж на етапі росту. Вони спрямовуються насамперед на вдосконалення технологічних процесів, здійснення і рекламу модифікаційних інновацій.

Якщо крута частина кривої починає вирівнюватись, варто змінити напрями зусиль розробників, звернувши увагу на інші параметри продукту чи процесу.

Технологічний розрив – це відстань між параметрами результативності заміщувальної і заміщуваної технології, яка не може бути скороченою за допомогою збільшення витрат на розвиток застарілої технології.

Слід зазначити, що, як правило, існує ряд конкурентних технологій, кожна з яких характеризується своєю кривою. Це може бути три-чотири або більше технологій, причому одні з них "обороняються", а інші "атакують".

Необхідно вчасно розпізнавати технологічний розрив і переорієнтувати інвестиції з розроблення технології I на розроблення технології II. Зробити це часто дуже непросто. Багато компаній основні зусилля докладають до регулювання форми самої кривої, "роблячи" її більш крутою шляхом кращої організації НДДКР, кооперації з іншими фірмами. Нерідко таке "покращення" форми кривої і просування уздовж неї досягається ціною підвищених витрат, що призводить до значних альтернативних витрат.

Існує інше розуміння технологічного розриву – як періоду (витрат) переходу від однієї технології до іншої. У цьому плані показовою є історія виникнення комп'ютера.

У XVII ст. була винайдена логарифмічна лінійка, що полегшила складні математичні розрахунки.

Через 200 років, у 1888 р., американський інженер Г. Холлерит сконструював першу електромеханічну рахункову машину – табулятор, яка могла зчитувати та сортувати статистичні записи, закодовані на перфокартах. У 1890 р. винахід було вперше використано в США для перепису населення. Робота, яку п'ятсот співробітників виконували протягом семи років, Г. Холлерит зробив з 43 помічниками на 43 табуляторах за один місяць. У 1896 р. Г. Холлеріт заснував фірму Computing Tabulating Recording Company, яка стала основою для майбутньої International Business Machines Corporation (IBM) – компанії, яка доклала гігантського внеску в розвиток світової комп'ютерної техніки.

Через 50 років після винаходу табулятора (1944 р.) на одному з підприємств IBM у співпраці зі вченими Гарвардського університету за замовленням ВМС США була створена перша обчислювальна машина Mark 1. Це був монстр вагою близько 35 тонн.

Ще через 30 років (1972 р.) С. Возняк (майбутній "батько" комп'ютерів Apple) зібрав свій перший комп'ютер з деталей, забракованих місцевим виробником напівпровідників. Стів назвав свій винахід Cream Soda Computer, оскільки пив саме цей напій під час складання апарату. На початку 1976 р. С. Возняк, працюючи в Hewlett-Packard, запропонував свій комп'ютер Apple керівництву HP, проте не знайшов підтримки. Тоді 1 квітня 1976 року два Стіва – Возняк і Джобс – напівжартома-напівсерйозно зареєстрували Apple Computer Company. І вже в липні запропонували магазинам комп'ютер Apple-1 за ціною \$666,66.

Apple-1 набув популярності. Його успіх був викликаний простотою операційної системи. Перші ПК управлялись через "командний рядок", і користувачу потрібні були принаймні базові знання. Створення "мишки" та графічно зручного інтерфейсу зробило ПК доступним для "чайників" і багато в чому визначило успіх Apple-1.

Перевага "нападників" – зосереджує науково-дослідну діяльність молодих і мобільних компаній на розробленні технологій наступного покоління і використання цієї технології для наступу на ринок. Лідери, які спираються на застарілі технології, зі значним запізненням помічають ефект нових технологій і не встигають змінити свій бізнес у напрямі технологічних якісних зрушень.

Для розроблення промислової технології або впровадження нового продукту в сучасне виробництво потрібні промислові лабораторії, конструкторські бюро, технологічні підрозділи. У зв'язку з цим поглиблюється розмежування праці між індивідуальними винахідниками (які пропонують нові нетрадиційні ідеї), дрібними та середніми інноваційними компаніями (що доводять ці ідеї до стадії практичного застосування) і великими корпораціями (які забезпечують використання нової технології в масовому виробництві). Найпоширеніша схема процесу створення та освоєння технології подана на рис. 11.2.

Ринок технологій передбачає наявність таких учасників:

інноваційні фірми та індивідуальні винахідники, що намагаються продати свої науково-технічні результати;

крупні промислові компанії, які намагаються придбати найбільш перспективні розробки та застосовувати їх у власному виробництві;

посередницькі фірми, які створюють базу даних для потенційних продавців і покупців.



Рис. 11.2. Процес створення та освоєння технології

Перевагами крупних компаній є: економія на масштабах, здатність проводити інтенсивні НДДКР, диверсифікування виробництва, максимізація прибутку на вкладений капітал, управління міжнародними проектами. Однак вони недостатньо гнучкі та динамічні для того, щоб своєчасно розробляти нові ідеї в сфері новітніх технологій. Механізм крупної корпорації орієнтується на масове виробництво, що є не кращою формою для швидкого освоєння технічних нововведень, а об'єктивний процес концентрації виробництва та капіталу – одна з перешкод на шляху науково-технічного прогресу.

У цьому плані роль індивідуальних учених, винахідників і дрібних інноваційних компаній у технологічному розвитку залишається незамінною, особливо на стадії зародження ідеї, її концептуалізації. Невелика фірма є найбільш мобільною формою організації бізнесу, виконуючи роль генератора нових ідей.

Міжнародне передання технологій – це сукупність економічних відносин між фірмами різних країн у сфері використання іноземних науково-технічних досягнень. Технологія може бути власне технологією (набір конструктивних рішень, методів і процесів) і матеріалізованою технологією (втілена у машинах, обладнанні).

Форми передання (трансферту) технологій:

передання, продаж або надання за ліцензією всіх форм промислової власності;

передання ноу-хау та технологічного досвіду;

торгівля високотехнологічною продукцією;

надання технічного знання, необхідного для придбання, монтажу та використання машин і обладнання, напівфабрикатів і матеріалів, отриманих за рахунок закупівлі, оренди, лізингу;

промислове та технічне співробітництво з технологічного обслуговування машин, обладнання, напівфабрикатів, матеріалів;

надання консультативних послуг та інжиніринг;

передання технології в рамках науково-технічної виробничої кооперації;

передання технології в рамках інвестиційної співпраці.

11.2. Планування та організація технологічної діяльності міжнародних компаній

Технологічна політика слугує *двоєдиній глобальній цілі фірми*: знизити ризики та вижити; підвищити ефективність власної діяльності, стати прибутковішою. *Інтернаціоналізація НДДКР* створює для цього такі переваги:

полегшує доступ до дефіцитних ресурсів;

наближає компанію до її споживачів;

полегшує доступ до ринку;

знижує ризики та видатки;

дозволяє обходити законодавчі обмеження [8, с. 348].

Технологічна політика підприємства чи організації – це набір принципів і дій, на основі якого обираються, розробляються та впроваджуються нові продукти та технологічні процеси.

Завдання технологічної політики фірми:

моніторинг науково-дослідницьких досягнень і тенденцій;

стимулювання підвищення рівня освіти та кваліфікації персоналу;

визначення факторів, що сприяють інноваціям;
формування організаційної структури підприємства, яка сприяє здійсненню безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;

координація та досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДДКР.

Традиційно багатонаціональні компанії (БНК) використовували два типи технологічної політики: глобального центру та поліцентризму.

Політика глобального центру полягає у пошуку нових технологій в країні базування для створення нових продуктів і процесів, з використанням централізованих ресурсів материнської фірми, та поширення інновацій у світових відділеннях БНК.

Централізація НДДКР обумовлена такими причинами:

необхідність контролю з боку менеджменту БНК над технологією, що розглядається як довгострокова конкурентна перевага;

необхідність тісної взаємодії між розробленням документації і обладнання, а пізніше – між функціями виробництва та розвитку технології;

за умов швидко змінної конкурентної ситуації централізація скорочує час на проведення НДДКР.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає в тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби; можливі також труднощі з упровадженням нової технології через опір втіленню централізованих рішень з боку дочірніх фірм.

Політика поліцентризму передбачає, що дочірні компанії БНК використовують власні можливості та ресурси для розроблення нових технологій, що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображувати унікальні потреби різних країн, в яких діють БНК. У сучасних умовах, незважаючи на поглиблення тенденції до глобалізації в багатьох галузях, необхідність урахування особливостей місцевого попиту та відмінностей країн не зникає, а часто навіть зростає.

Але в такого типу інноваційного процесу є негативні аспекти:

не завжди обґрунтоване прагнення національних відділень до автономії;

дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компаніях БНК, у разі, коли кожне національне відділення шукає власне рішення загальної проблеми;

виникнення додаткових витрат на проведення НДДКР.

Під час проведення технологічної політики менеджери БНК повинні підвищувати ефективність *централізованих* і *локальних інновацій*, а також створювати умови для пошуку нових форм здійснення *транснаціональних інновацій*. Таким чином, крім описаних типів інноваційного процесу, дедалі більшого поширення отримують нові методи здійснення технологічних змін. Ці методи можна розмежувати на дві категорії: розподілену систему технологічного розвитку (*locally-leveraged*) та інтегровану систему технологічного розвитку (*globally-linked*).

Розподілена система технологічного розвитку дозволяє менеджменту БНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. БНК отримує можливість реагувати на ринкові зміни, які проявляються в одній країні, та застосовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Цей спосіб проведення технологічної політики потребує від менеджменту розвитку та контролю за процесом навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координування їх діяльності у сфері НДДКР, надаючи для компанії способи підвищення ефективності використання інноваційних ресурсів.

Однак локальні нововведення, розроблені одним внутрішньодержавним відділенням, не завжди легко передаються в інші. Основні перепони полягають: у спробах трансферту продуктів або процесів, що не відповідають умовам іншої країни; у недостатній координації трансфертних механізмів; у бар'єрах, що визначаються синдромом "зроблено не в нас", який проявляється у боротьбі національних відділень за проведення своїх власних автономних НДДКР.

Інтегрована система технологічного розвитку означає, що кожна структурна одиниця власними унікальними ресурсами сприяє розробленню спільних інновацій. Цей тип технологічної політики найкраще придатний для умов, коли потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям внутрішньодержавного відділення або коли об'єднані ресурси та можливості кількох організаційних одиниць можуть сприяти ефективнішому розробленню потрібної технології. Створення гнучких зв'язків дозволяє об'єднати зусилля багатьох одиниць для отримання БНК ефекту синергії.

Але такий процес створення інновацій також має свої обмеження. Він потребує значної міжнародної координації, яка може стати надто дорогою і неефективною. Численні міжнародні зв'язки між різними організаційними одиницями БНК, які необхідні для обслуговування цього процесу,

також можуть перевантажити компанію через невизначеність і надмірне розпорошення влади.

У ході планування міжнародних НДДКР вирішують такі завдання:
розміщення науково-дослідницьких підрозділів;
визначення щодо самостійного вироблення чи купівлі продукту;
вибір майбутнього напрямку досліджень;
розміщення людських і фінансових ресурсів у різних країнах.

Вибір місця є дуже важливим і має стратегічний характер, оскільки враховує необхідність максимального використання переваг спеціалізації та місцевих умов.

У виборі місця враховується:

наближеність до підрозділів, що виконують функції постачання, виробництва та збуту;

наближеність до потенційного клієнта;

наявність місцевих ресурсів (капіталу та персоналу);

необхідні мінімальні розміри дослідницького підрозділу, щоб постійні видатки не були надто високими.

Модель S-кривої відтворює особливості процесу інтернаціоналізації досліджень і розроблень (див. рис. 11.1). Це – можливість перенесення НДДКР за кордон для досягнення тих самих результатів за допомогою менших капіталовкладень через нижчу вартість ресурсів за кордоном, а також прискорене зростання результативності і, можливо, навіть підвищення її межі за рахунок іншої науково-виробничої культури, впливу супутніх технологій. Перехід великої фірми від зрілої технології до щойно народжуваної є найважливішим моментом у технологічній політиці. Серед технологій, що зароджуються, можуть бути такі, що загрожують самому існуванню діючого бізнесу. Звичайно результативність технологій порівнюють шляхом зіставлення досягнутого за допомогою головного параметра, що цікавить основного споживача; нова технологія визнається перспективною, якщо вона дозволяє досягти тих самих або кращих показників, ніж попередня.

У галузях промисловості, що швидко розвиваються, неодноразово повторювалася ситуація, коли лідер ринку переглядав новий сегмент, створений зароджуваною технологією, і втрачав через деякий час як можливість успішного освоєння нової ніші, так і свої позиції на традиційному ринку.

Так, історія комп'ютерних накопичувачів на жорсткому диску показує, що в результаті трьох революційних переходів у галузі не залишилося

фірм, які відігравали помітну роль у середині 1970-х рр. Механізм "катастрофи" полягає в тому, що спочатку нова технологія не тільки не влаштовує основних споживачів, але і вигідна виробникам – лідерам ринку. Вона не забезпечує достатнього обсягу, задовільнюючи тільки нижчі, бідніші верстви споживачів. Сукупно це призводить до незначної прибутковості нової технології або навіть до її збитковості для великої компанії. Найчастіше нова технологія зароджується всередині фірм-лідерів, але відкидається ними. Проте наздогнати незалежних новаторів згодом їм не вдається, незважаючи на велику фінансову міць, оскільки життєвий цикл високотехнологічних виробів дуже короткий (до двох років) і приблизно такий же термін потрібен на впровадження виробу.

У **моделі Герпота** запропоновано процес вибору системи розміщення науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів БНК. Її особливість полягає у виокремленні моделей для формування управлінських рішень з різних питань.

Вибір політики в технологічній сфері визначається цією методикою залежно від значення таких показників, як привабливість технології і технологічна позиція підприємства. *Висока привабливість нової технології* передбачає вибір більш капіталомістких проектів, а низька – меншу інвестиційну активність. Із хорошою *технологічною позицією* пов'язується більш агресивна політика на ринку, значний ступінь залучення ресурсів компанії в глобальні перегони, тоді як більш слабка орієнтує фірму на кооперацію в міжнародному масштабі.

Процес має *двоступеневий характер*: спочатку вирішується питання про те, як буде проводитись науково-технічна діяльність, а потім – де будуть розміщені центри НДДКР.

Модель Пірсона – Брокхоффа – Бемера. В її основу закладено фактори конкуренції М. Портера, модифіковані таким чином, щоб можна було оцінити відмінності розміщення центрів НДДКР:

серед факторів виробництва виокремлені людські ресурси, оскільки кваліфікація персоналу в сфері НДДКР відіграє вирішальну роль;

споживчі "підтримувальні галузі" замінені "підтримувальними технологіями";

попит має значення настільки, наскільки він визначає тип розвитку продукту: або орієнтовано на запити конкретних клієнтів (ринковий), або на просування технології (технологічний);

фактор конкуренції менш суттєвий для вибору місця розміщення центрів НДДКР.

11.3. Система тотального управління якістю в міжнародних компаніях

Однією з ключових ланок управління технологічним розвитком міжнародних корпорацій є тотальні системи управління якістю (*Total Quality Management*). Вони почали створюватись в японських корпораціях ще в 1960-ті рр., а значного поширення набули після 1985 р. (зокрема у зв'язку із запровадженням у 1987 р. широковідомих Стандартів якості ISO–9000). У наші дні ці Стандарти визнані понад у ста країнах світу (в тому числі в Україні), а на відповідність цим стандартам сертифіковано понад 50 тис. компаній [13, с. 295].

Якість – це сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити встановлені та передбачені потреби відповідно до його призначення.

Тотальне управління якістю – це сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для адміністративного забезпечення якості. Метою запровадження системи тотального управління якістю є забезпечення максимально високих результатів за всіма найважливішими для споживача критеріями.

Основні елементи тотального управління якістю включають:

1) *філософські підстави:*

- а) якість, що відповідає вимогам споживачів;
- б) ключова роль керівництва в управлінні поліпшенням якості (принцип першої особи);
- в) безперервність поліпшень;
- г) участь персоналу в процесі забезпечення і підвищення якості;
- д) швидке реагування;
- е) якісне проектування та упередження браку;
- ж) управління за результатами;
- з) розвиток партнерських відносин;
- і) відповідальність і відданість корпорації;

2) *загальний інструментарій:*

- а) інструменти статистичного контролю процесу:
 - блок-схема виробничого процесу;
 - контрольна карта;
 - аналіз Паретто та гістограми;
 - причинно-наслідкові діаграми ("риб'ячий скелет" – діаграма К. Ішикави);

графік протікання процесу;
діаграми розкидання;
контрольні графіки;
б) розгортання функції якості;

3) *інструменти статистичного спостереження відділу контролю якості:*

а) план вибірки;
б) аналіз можливостей виробничого процесу;
в) методи Тагучі.

Міжнародні корпорації створюють і вдосконалюють свої системи тотального управління якістю продукції на основі національних, регіональних чи міжнародних систем. Серед національних систем найвідомішими є американська премія Болдріджа (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) та японська премія Демінга (*Deming Prize*).

Серед переможців премії Болдріджа такі відомі корпорації, як Motorola (1988 р.), IBM Rochester (1990 р.), AT&T Universal Card Services (1992 р.) та ін. Зокрема, компанії Motorola завдяки підвищенню якості продукції вдалось заощадити понад 125 млн дол. США. Чимало підприємств цієї компанії в інших країнах було сертифіковано за стандартами ISO–9000. Першим з них став завод з випуску апаратури для стільникового телефонного зв'язку у Великобританії, який отримав сертифікат відповідності ISO–9000 у 1991 р.

Першими лауреатами премії Демінга стали відомі японські корпорації Toyota, Sony, Mitsubishi, Toshiba. Згодом до них приєднались інші провідні автомобільні корпорації, компанії з виробництва побутової електроніки, годинників.

Прикладом регіональної системи управління якістю є поширена Європейська премія якості (*European Quality Award*), яка заснована Європейським фондом управління якістю (ЄФУЯ) в 1991 р. і підтримується Європейською комісією. Ця модель описує "ідеальне" підприємство та складається з дев'яти критеріїв, п'ять з яких характеризують передумови діяльності підприємства, а чотири – результати, яких досягає підприємство за рахунок використання наявних передумов.

Ця модель визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах діяльності. Ідея моделі ґрунтується на тому, що високі ділові результати компанії невід'ємні від задоволення споживачів і персоналу та позитивного впливу на суспільство. Основою

розвитку лідерства за цією моделлю є три ключових напрями: управління персоналом; розроблення і реалізація належної сучасної політики та стратегії; раціональне використання ресурсів, які визначають бізнесові результати через постійне вдосконалення продажу й обслуговування продукції та послуг.

Перша Європейська премія якості була присуджена європейській філії корпорації Rank Xerox у 1992 р., яка в 1989 р. отримала премію Болдриджа завдяки розробленню (1982 – 1984 рр.) і впровадженню (1984 – 1988 рр.) програми "Лідерство через якість". Варто зазначити також отримання в 2000 р. Європейської премії якості фінською компанією Nokia Mobile Phones, Europe & Africa – найбільшого на той час виробника мобільних телефонів, яка в 1991 р. отримала Фінську національну нагороду з якості.

11.4. Особливості технологічної політики міжнародних компаній в Україні

З погляду технологічної політики Україна розглядається міжнародними корпораціями як країна з кризовою економікою. Це звужує можливості використання в Україні міжнародними корпораціями так званих високих технологій, які дозволяють докорінно знизити трудомісткість, матеріаломісткість та енергоємність виробничих процесів за одночасного поліпшення якості виробничої продукції, наданих послуг і виконаних робіт. Адже, з одного боку, зазначені ресурси у країнах з перехідною економікою досить дешеві. З іншого – міжнародні корпорації часто не вбачають належних мотивів експорту до України високих технологій, що потребують для свого обслуговування висококваліфікованого персоналу. Тому для переважної більшості міжнародних корпорацій (Coca-Cola, Pepsi-Cola, McDonald's, Procter & Gamble, Daewoo, Philip Morris тощо) притаманно використання в українських відділеннях звичайних технологій.

Однією з важливих особливостей технологічної діяльності зарубіжних корпорацій є наявність в Україні системи сертифікації продукції, що стосується її маркування, реклами та реалізації. Проте, зарубіжним відділенням доводиться стикатись із підробками своєї продукції, а тому важливо забезпечити її належний захист. Негативним явищем, яке варто врахувати, є бюрократичні аспекти процедури сертифікації. Вони пов'язані, наприклад, з тим, що галузеві сертифікаційні центри можуть затягувати виконання рішення про обстеження виробництва компанії навіть після

перерахування встановлених платежів заявників за цю роботу. Такі випадки трапились з такими компаніями, як Procter & Gamble, Nestlé, Johnson & Johnson, Philips та ін. На жаль, у процесі сертифікації доводиться вдаватися до неофіційних платежів.

Істотне значення для технологічної діяльності зарубіжних корпорацій в Україні має запровадження національної нагороди з якості (1996 р.). Вона присуджується щорічно за підсумками Українських національних конкурсів з якості. Конкурс проводять Українська асоціація якості та Українська спілка промисловців і підприємців під егідою Національної ради з питань якості при Президентові України. Українські конкурси проходять у межах Європейського проекту за безпосередньої підтримки Європейського фонду управління якістю. В основу Українського конкурсу якості закладена модель Європейської нагороди з якості. Серед переможців цього конкурсу: Львівська кондитерська фабрика "Світоч", Київський пиво-безалкогольний комбінат "Оболонь", Міжнародний аеропорт "Бориспіль", ЗАТ "Лакма" (м. Київ), Бердичівський машинобудівний завод "Прогрес" та ін. [25].

Взаємозв'язок технологічної діяльності зарубіжних корпорацій з українською нагородою з якості полягає у такому:

для вибору партнерів в Україні міжнародні корпорації використовують результати Національного конкурсу якості. Лауреати цих конкурсів мають безперечні переваги для розбудови партнерських відносин з міжнародними корпораціями в Україні (наприклад з ресторанами McDonald's);

переможці конкурсу стають об'єктами інвестицій зарубіжних корпорацій;

українські відділення зарубіжних корпорацій мають можливість брати участь у Національних конкурсах з якості для виявлення резервів її підвищення. Так, лауреатом національного конкурсу 1999 р. став пиво-безалкогольний комбінат "Славутич", що входить до складу однієї з провідних у світі пивних компаній "Baltic Beverages Holding" (BBH).

Отже, для плідного технологічного співробітництва з транснаціональними корпораціями в процесі євроінтеграції вітчизняним виробникам продукції та послуг важливо здійснити перехід до інноваційної моделі розвитку та впровадити на її основі сучасні системи тотального управління якістю продукції.

Література: [8; 13; 25].

Розділ 12. Інвестиційні операції міжнародних компаній

Мета: розглянути ключові характеристики міжнародного ринку інвестицій, прямі та портфельні інвестиції.

Основні питання

12.1. Міжнародний ринок інвестицій.

12.2. Прямі іноземні та портфельні інвестиції міжнародних компаній.

12.3. Міжнародні інвестиційні компанії та особливості міжнародних інвестиційних операцій українських компаній.

Ключові слова: міжнародні інвестиції, міжнародний ринок інвестицій, прямі інвестиції, портфельні інвестиції.

12.1. Міжнародний ринок інвестицій

Специфічним зовнішнім середовищем багатонаціональних фірм є світовий **інвестиційний ринок** – ринок об'єктів міжнародного інвестування в усіх його формах. Основними складовими такого ринку є: ринок об'єктів реального інвестування (ринки прямих капітальних вкладів, приватизованих об'єктів, нерухомості, інших об'єктів інвестування); ринок інструментів фінансового інвестування (фондовий ринок цінних паперів, грошовий ринок); фінансові посередники (фінансові інститути).

Процес інтеграції економіки України у світову систему розподілу праці вимагає від менеджерів поглиблення знань у галузі інвестиційних теорій, набуття навичок обґрунтованого вибору та реалізації стратегій інвестиційної діяльності в нових умовах господарювання, вирішення питань інвестиційної безпеки підприємств, що є найважливішим фактором підвищення їх конкурентоспроможності. **Інвестиції** визначаються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок чого створюється прибуток або досягається соціальний ефект.

Інвестиційну діяльність визначають як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо інвестицій. Залежно від того,

де вкладається капітал (у своїй країні чи її межами), виокремлюють *внутрішні* (вітчизняні) та *зовнішні* (іноземні) *інвестиції*. Аналіз інвестиційних теорій підтверджує: національна економіка не є ідеальним об'єктом саморегулювання. Інвестиційні процеси не можуть ефективно розвиватися тільки за умов дії ринкових регуляторів. Тому відповідальність всіх учасників цього процесу за розроблення та здійснення ефективної інвестиційної політики в умовах розвитку економічної глобалізації значно зростає.

В інвестиційній політиці суб'єктів господарювання важливі обґрунтовані рішення щодо *відтворювальної структури капітальних вкладень*. Головна сучасна тенденція зміни цієї структури полягає в значному збільшенні частки витрат на технічне переозброєння та реконструкцію діючих підприємств у більшості галузей виробничої сфери.

Основними учасниками інвестиційного процесу є держава в особі органів виконавчої влади, господарські організації та приватні особи. Від ефективності інвестиційної політики держави залежить стан виробництва, рівень технічної оснащеності підприємств, структурна перебудова економіки, розв'язання соціальних та економічних проблем. Відповідно до інвестиційної політики підприємства формується та виконується програма його інвестиційної діяльності.

Сучасна теорія ухвалення рішень в інвестиційному менеджменті пояснює, як забезпечити отримання максимально можливого доходу від інвестицій і водночас запобігти невиправданому ризику. Ця проблема вирішується шляхом використання різноманітних світових активів. Значні резерви підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності перебувають у сфері міжнародних інвестицій.

Міжнародні інвестиції – це форма руху міжнародного фінансового капіталу, економічна змістовність якого полягає у вкладанні вільних у поточному часі коштів у іноземні цінні папери або інші майнові цінності з метою отримання доходу в майбутньому. *Вільними* називають такі *кошти*, що залишаються після задоволення необхідних потреб учасників інвестиційного процесу. *Вільні міжнародні капітали* спрямовуються передусім у ті галузі та регіони світу, де очікується найбільша віддача. На світовому ринку міжнародні інвестиції можуть виконувати роль товару особливої властивості – *міжнародного інвестиційного товару*. У такому випадку міжнародного

інвестора сприймають як *продавця* (експортера) цього товару, а того, хто отримує інвестиції, – як *покупця* (імпортера).

Інвестиційний процес має сенс тільки тоді, коли він приносить дохід учасникам. Система міжнародного маркетингу може виконувати роль механізму, що має здатність урівноважувати інтереси всіх учасників міжнародного інвестиційного процесу. Необхідною умовою успішного вирішення питань у сфері інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання в умовах ускладнення міжнародних економічних зв'язків є ефективне функціонування системи міжнародного інвестиційного менеджменту.

Міжнародний інвестиційний менеджмент (МІМ) – це система управління інвестиційним процесом у сфері міжнародної економічної діяльності підприємства (фірми). *Об'єктом МІМ* є інвестиційний процес у сфері міжнародної економічної діяльності підприємства. *Предмет МІМ* – відносини у сфері управління цим процесом. *Основні функції МІМ*: планування, організація, мотивація та контроль міжнародної інвестиційної діяльності підприємства.

Проблемами, з якими стикаються міжнародні фінансові менеджери в умовах глобалізації економіки, є: прискорення процесу розподілу активів різного класу та зміни їх обсягів; необхідність всебічного обґрунтування вибору видів цінних паперів; ускладнення пошуку компетентних керівників інвестиційних програм. Тому першочерговим *завданням МІМ* є вироблення та реалізація обґрунтованої інвестиційної політики підприємства, яка насамперед має враховувати особливості інвестиційної політики своєї та інших держав, міжнародних фінансових організацій та фірм-конкурентів.

Розрізняють **міжнародну міграцію** позикового та підприємницького капіталу. Рух *позикового капіталу* здійснюється у вигляді міжнародного кредиту, а *підприємницького* – шляхом здійснення зарубіжних інвестицій. За цільовим призначенням розрізняють *прямі* та *портфельні інвестиції*.

Специфіка сучасного міжнародного інвестиційного процесу визначається переважно такими змінними, як значне зростання обсягів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, суттєве підвищення витрат на маркетингові дослідження, швидке оновлення та ускладнення продукції, поглиблення її диференціації. Ці змінні покладено в основу **концепції іноземної інвестиційної активності компаній**, що базується на *нематеріальних активах*. Такі активи є специфічними для кожної окремої фірми (FSA, firm-specific assets). Вони є власними активами фірми та втілюються

у: гуманному капіталі, представленому найманими працівниками; патентах або інших ексклюзивних технічних знаннях; авторських правах (торговельних марках, управлінських навичках і репутації компанії).

Існує дві причини, через які нематеріальні активи у більшій мірі сприяють зростанню прямих іноземних інвестицій, ніж матеріальні активи:

нематеріальні активи більш мобільні, завдяки цьому їх легко перевести з однієї країни в іншу;

значна частина нематеріальних активів базується на знаннях, які часто мають характер суспільного блага (блага, доступного для всіх, за яке не треба сплачувати прямим шляхом).

Матеріальні активи, що базуються на фізичному капіталі (наприклад, обладнання), таких характеристик не мають. Фізичний капітал, зазвичай, не може надавати послуги в одному місці, не зменшивши обсягу послуг в іншому.

Специфічну властивість нематеріальних активів покладено в основу концепції *"економіки мультизаводського виробництва"* (economy of multi-plant production). Згідно з цією концепцією фірма з кількома виробничими підрозділами може один раз інвестувати в науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, тоді як дві незалежні фірми мусять робити це кожна окремо. Тут постає проблема визначення оптимального співвідношення "інтернаціоналізації в межах галузі" та "інтернаціоналізації в межах компанії" в процесі інвестиційної діяльності цієї компанії. Для інвестицій у матеріальні активи ця проблема не є актуальною. Внутрішньокорпоративна інтернаціоналізація активів, що базуються на знаннях, – це основна причина переважної концентрації діяльності багатонаціональних фірм у галузях з великою часткою високих технологій.

Таким чином, суспільна природа нематеріальних активів полягає в тому, що вартість знань можна легко "розподілити" між багатьма учасниками ринку. Через цю особливість процес інтернаціоналізації відбувається саме на внутрішньокорпоративному рівні шляхом прямого іноземного інвестування. Воно є ефективним засобом зниження корпоративних витрат і підвищення конкурентоспроможності багатонаціональних фірм через утримання і нерозповсюдження без власного контролю свого ноу-хау.

Особливості світового інвестиційного ринку зумовлені не тільки економічними, але і неекономічними факторами. Найбільш суттєвими з них є психологічні, інформаційні та правові. Тому в багатьох ситуаціях фірмам

вигідно здійснювати міжнародні інвестиції через брокерів відповідних національних ринків. Іноземні інвестори можуть звертатися також до комп'ютерних інформаційних мереж, в яких містяться дані про світові фінансові ринки. Найвідомішими постачальниками інформації є: Reuters, Telerate, Tenfore, Forex, Exshare, Telekurs. Іноземні інвестори орієнтуються на оцінки численних консалтингових фірм, які постійно відслідковують інвестиційний клімат у багатьох країнах світу, у тому числі в Україні. Велику роботу з моніторингу інвестиційного клімату в Україні проводить фірма "SOCIS Gallup International". Її оцінки базуються на експортних дослідженнях, які здійснюються Центром досліджень науково технічного потенціалу та історії науки НАН України разом із Соціологічною службою в Україні – SOCIS Gallup. Міжнародні фінансові організації (МВФ, СБРР, ЄБРР) мають власні методики визначення конкурентоспроможності суспільства та інвестиційної привабливості держави. Отримані результати використовують для обґрунтованого вибору міжнародних цільових інвестиційних ринків та об'єктів інвестування.

Для вирішення проблеми вибору найбільш привабливого об'єкта для вкладання капіталу пропонується застосовувати комплексний аналіз інвестиційного ринку та підприємства. Процес дослідження кон'юнктури інвестиційного ринку має чотири послідовні стадії.

На першій стадії здійснюється оцінювання і прогнозування макроекономічних показників розвитку інвестиційного ринку. Результат такого оцінювання дозволяє визначити інвестиційний клімат у країні й ефективність умов інвестиційної діяльності на окремих етапах її економічного розвитку.

На другій стадії проводиться оцінювання і прогнозування інвестиційної привабливості галузей економіки. Результат використовується для галузевої диверсифікації інвестиційної діяльності.

На третій стадії відбувається оцінювання та прогнозування інвестиційної привабливості регіонів для характеристики місцезнаходження підприємства та визначення територіальних особливостей.

На четвертій стадії здійснюється оцінювання інвестиційної привабливості окремих фірм, що розглядаються як потенційні об'єкти інвестування.

12.2. Прямі іноземні та портфельні інвестиції міжнародних компаній

Здійснення прямого іноземного інвестування – це процес перенесення господарської діяльності фірми за кордон. **Прямі іноземні інвестиції** є основою міжнародної господарської діяльності багатонаціональних фірм (багатонаціональних корпорацій); за своєю сутністю вони є природою виникнення та існування таких корпорацій.

Прямі іноземні інвестиції здійснюються різними способами, основними серед яких є: створення фірмою своєї філії за кордоном; придбання контрольного пакету акцій іноземної компанії; створення спільних підприємств; придбання вже існуючого іноземного підприємства; внесення капіталу в іноземне підприємство; придбання нерухомості за кордоном. Інвестиції в реальні активи промислових підприємств означають вкладання необхідних фінансових ресурсів для створення виробничих потужностей, придбання обладнання та технологій, сировини та матеріалів, наймання робочої сили, організації виробничого процесу. *Джерелами прямих інвестицій* можуть бути власні кошти акціонерів, власників, пайовиків або позикові кошти (кредити банків, позики). Ухвалення керівництвом фірми рішення про пряме іноземне інвестування залежить від того, чи зможуть переваги такого інвестування компенсувати недоліки, що супроводжують перенесення виробництва за кордон.

У здійсненні міжнародних інвестицій менеджери мають урахувати особливості діяльності на світовому інвестиційному ринку. Операції прямих капіталовкладень можуть бути розпочаті з метою відкриття доступу до певних ресурсів, ринків факторів виробництва або ринків реалізації продукції фірми. Вихід підприємства на міжнародні інвестиційні ринки є доцільним за умови існування переваг інтернаціоналізації, які компенсують усі витрати, пов'язані з розміщенням виробничих та інших підрозділів у різних країнах. Переміщення капіталу та технологій неможливо оцінити однозначно. Зі зміною середовища господарювання перед менеджментом багатонаціональної фірми виникає коло проблем. *Аналіз прямого іноземного інвестування* рекомендується проводити на основі застосування сучасної методики, яка отримала назву "OLI-підхід". За цією методикою для фірми є сенс виходити на певний міжнародний інвестиційний ринок, коли вона зможе знайти необхідні умови для своєї ефективної інвестиційної діяльності.

Умова перша. Фірма повинна мати перевагу власності (ownership advantage – літера O з абрєвіатури OLI). Перевага власності надає фірмі достатньо ринкової влади, щоб компенсувати втрати від закордонного виробництва. Така перевага може мати матеріальний і нематеріальний характер. До переваг власності матеріального характеру відносять продукти або виробничі процеси, до яких фірма не мала доступу на власному ринку (патенти, креслення, торговельна таємниця та ін.) Переваги нематеріального характеру мають торговельна марка, репутація якості та ін.

Умова друга. Іноземний ринок повинен пропонувати перевагу місцезнаходження (location advantage – літера L в OLI). Така перевага означає, що виробництво в іноземній країні буде вигіднішим, ніж виробництво вдома та експорт своєї продукції (послуг). Митні податки, квоти, транспортні витрати та низькі ціни на фактори виробництва – найбільш очевидні джерела переваги місцезнаходження. Нематеріальні фактори, як, наприклад, доступ до споживачів, також відіграють істотну роль: багато БНК діють у сферах, де надання обслуговування "на місці" є невід'ємною частиною бізнесу компанії (наприклад, готельні послуги).

Умова третя. Фірма повинна мати переваги від інтерналізації (internalization advantage – літера I в OLI). Переваги виявляються тоді, коли продукт краще виробляється, а виробничий процес краще використовується всередині багатонаціональної фірми, ніж іншими учасниками ринку.

Головна вигода для країни-реципієнта від прямих зарубіжних інвестицій полягає в можливості отримати на світовому інвестиційному ринку додаткові ресурси, куди входять капітал, технології, управлінський досвід та кваліфікована праця. Прямі зарубіжні інвестиції стимулюють розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Тому в світі існує конкуренція між країнами щодо залучення прямих зарубіжних інвестицій, в процесі якої багатонаціональним фірмам надаються податкові та інші пільги. Фірми, які отримують особливі переваги у зв'язку зі здійсненням ними прямих зарубіжних інвестицій, отримують можливість для повного контролю над ринком з причини недосконалої конкуренції. Звідси випливає висновок про необхідність державного регулювання іноземних інвестицій в країнах, що приймають. Саме так чинить більшість суверенних держав. Інвестиційна політика уряду приймаючої країни може бути привабливою для іноземних інвесторів, коли вони мають можливість отримувати відповідні прибутки та здійснювати їх репатріацію. Сильним

стимулом залучення іноземних інвесторів у країну, що приймає, є реалізація *принципу національного режиму*. Треба враховувати, що експерти ООН рекомендують урядам приймаючих країн для недопущення диспропорцій у національному господарстві дотримуватися в оподаткуванні такого принципу: краще невисокі податки, ніж надмірні пільги. Вартість закордонних активів міжнародної компанії може бути втрачена через інфляційні процеси в приймаючій країні, якщо уряд нестабільний, не налагоджена належним чином податкова система, не здійснюється тверда економічна політика. Вивчення зарубіжного досвіду з питань інвестиційної безпеки країни дає можливість визначити показники, які характеризують активність її інвестиційної діяльності.

Портфельні іноземні інвестиції – це фінансові операції з придбання цінних паперів, емітованих іноземною особою. Фактором, що дозволяє відрізнити даний тип інвестицій від прямих, є відсутність контролю за діяльністю фірми, яка приймає інвестиції.

Портфельні інвестиції приводять до диверсифікації портфеля економічного агента, знижують ризики іноземного інвестування. Використання *механізму акцій* дозволяє залучати міжнародні інвестиційні кошти від різних інвесторів. Водночас інвестори отримують механізм надійного прибуткового та підконтрольного інвестування своїх коштів у всьому світі. Механізм акцій є таким засобом, який забезпечує рівновагу інтересів сторін у міжнародному інвестиційному процесі. Міжнародні інвестиції коштів у облігації, з точки зору отримання доходу, є більш вигідною формою збереження, ніж укладення коштів на банківський рахунок. З одного боку, цей механізм надає споживачам капіталу широкі можливості для доступу до світових ринків позикового капіталу. З іншого – постачальники позикового капіталу отримують можливість знижувати ризики за рахунок інформаційної прозорості. Проблема полягає в тому, щоб з усього набору цінних паперів визначити такі, які в більшій мірі відповідають цілям інвестора.

Економічна глобалізація значно ускладнює для інвестора процес інвестування у цінні папери, тому він виступає на міжнародному ринку інвестицій як **хеджер**, тобто сторона, що бажає страхуватися від ризику зміни цін. Для задоволення потреб такого інвестора на міжнародному ринку капіталу з'явилася велика кількість різних форм *колективного інвестування*, яке є найбільш динамічним сектором фінансового ринку. Економічна сутність цього процесу полягає у посиленні мобілізації власних збережень у колективних інвестиційних схемах з одночасним зменшенням кількості вкладів на депозитних рахунках комерційних банків.

12.3. Міжнародні інвестиційні компанії та особливості міжнародних інвестиційних операцій українських компаній

Змістовність процесу функціонування системи міжнародного інвестиційного менеджменту полягає в управлінні розробленням і реалізацією інвестиційної програми відповідно до інвестиційної політики підприємства. Менеджери мають постійно приділяти увагу визначенню та реалізації ефективної інвестиційної, політики підприємства. Така політика передбачає підвищення фінансової стійкості та зростання його потенціалу на основі взаємовигідної співпраці учасників інвестиційного процесу. У формуванні інвестиційної політики підприємства необхідно брати до уваги такі фактори: стадія життєвого циклу підприємства; інвестиційна стратегія та інвестиційна привабливість підприємства; стан ринку інвестиційних ресурсів. Основною метою інвестиційної програми є: забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі добору найбільш ефективних інвестиційних проектів. Організація фінансового забезпечення інвестиційної програми включає вирішення таких питань: оцінювання та вибір організаційної форми фінансування, визначення структури джерел фінансування, оптимізація різних джерел, моніторинг фінансового забезпечення. Інвестиційні програми можуть включати різноманітні проекти.

Інвестиційний проект – це комплекс взаємопов'язаних інвестиційних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей за умов обмежених фінансових, матеріальних та інших ресурсів. У спеціальній літературі значна увага приділяється сучасній концепції "успішності проекту".

Життєвий цикл інвестиційного проекту включає три фази:

передінвестиційну (визначення інвестиційної стратегії та політики підприємства, формування інвестиційної ідеї та визначення напрямів її реалізації, попередні дослідження інвестиційних можливостей ринків і підприємства, оцінювання ефективності варіантів проектів та ухвалення інвестиційного рішення);

власне інвестиційну (здійснення проектних робіт, укладання контрактів та їх виконання);

операційну (випуск і реалізація продукції, надання послуг).

Процес розроблення та реалізації інноваційно-інвестиційного проекту вимагає ефективного управління. Таке управління спрямовується на використання усіх можливостей позитивного впливу на успішність проекту

шляхом втілення ефективних рішень. На всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту має здійснюватися ефективний контроль (облік робіт, їх аналіз та оцінювання, регулювання інвестиційного процесу) за ходом його розроблення та реалізації, а також мотивація усіх учасників інвестиційного процесу. Кожен проект оцінюється з огляду на ефективність його реалізації за певною (вітчизняною чи міжнародною) методикою бізнес-планування. Як правило, використовується методика UNIDO – комплекс методичних підходів до обґрунтування (і в тому числі оцінювання) фінансової ефективності та ризиків промислових проектів.

У процесі управління інвестиційним процесом менеджер насамперед має приділяти увагу аналізу кон'юнктури інвестиційного ринку та прогнозуванню капітальних вкладень. **Аналіз кон'юнктури** включає оцінювання привабливості інвестиційного ринку на трьох основних *таксономічних рівнях*: *макроекономічному* (на рівні країни), *мезоекономічному* (на рівні галузі чи регіону), *мікроекономічному* (на рівні підприємства). **Прогнозування капітальних вкладень** охоплює *два етапи*: обчислення необхідного обсягу реальних інвестицій на розрахунковий період; визначення конкретних джерел їхнього фінансування. Отримані результати такого аналізу та прогнозу кожен з партнерів використовує для досягнення своїх цілей: інвестор – для розроблення і обґрунтування можливих варіантів укладання інвестицій; підприємство – для розроблення заходів щодо підвищення своєї інвестиційної привабливості, залучення інвестицій та забезпечення ефективності їх використання.

Потенційний інвестор обирає найбільш привабливі галузі та підприємства для вкладання свого капіталу. **Аналіз інвестиційної привабливості** галузі та фірми слід проводити з позицій системного підходу за допомогою ряду показників на всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту. Завдання інвестора полягає в прогнозуванні ситуації на весь проектний період, тобто на термін окупності проекту. Для цього вивчають основні аспекти діяльності підприємства: технічного, географічного, трудового, організаційного, екологічного, ресурсного, фінансово-економічного, правового та комерційного. До сприятливих характеристик галузі належать: наявність стадії зростання в життєвому циклі продукту, обмеження для входу в галузь та інші захисні інструменти (наприклад: патенти, тимчасова монопольна влада або олігопольна ціна, коли майже всі конкуренти працюють з прибутком).

У визначенні привабливості галузі враховуються такі фактори: потенціал зростання галузі; вплив на дану галузь основних рушійних сил;

можливість приходу в галузь великих фірм (або вихід з галузі); стабільність попиту (сезонний фактор, зміна смаків споживачів); посилення або послаблення дії сил конкуренції; ступінь ризику та невизначеності в майбутньому розвитку галузі; зростання або зниження прибутковості галузі як результат умов конкуренції. За загальним положенням, якщо в конкретній галузі існує перспектива отримання більшого прибутку, ніж в середньому в інших галузях, то цю галузь можна вважати як привабливу. Але фірми, яким належать хороші позиції в непривабливих за різними параметрами галузях, можуть за певних обставин забезпечити собі високі прибутки. Привабливість галузі залежить від її положення щодо інших галузей з погляду отримання віддачі від інвестицій.

Метою оцінювання інвестиційної привабливості підприємства з боку його менеджерів є виявлення слабких і сильних сторін фінансово-господарської діяльності об'єкта інвестування (підприємства), а з боку потенційного інвестора – визначення стану та перспектив розвитку цього об'єкта. Умовами, що впливають на формування інвестиційної привабливості є: перспектива розвитку підприємства; рівень маркетингових досліджень; результативність фінансово-господарської діяльності; ефективність використання інвестиційних ресурсів. Аналіз інвестиційної привабливості діючої фірми передбачає визначення стадії її життєвого циклу, вивчення основних економічних показників діяльності в попередньому періоді, проведення комплексного фінансового аналізу аналізованого об'єкта.

У розробленні інвестиційного проекту *аналіз інвестиційної привабливості* дозволяє оцінити можливу прибутковість і терміни повернення коштів, а також виявити найбільш значущі фінансові ризики. Важливим показником стратегічного положення підприємства є: ринкова частка; збільшення або зменшення обсягів продажів і розмірів прибутку, їх порівняння з показниками конкурентів; тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції; розмір кредитів; імідж і репутація; лідерство в технологіях, інноваціях, якості тощо. У процесі фінансового аналізу можуть бути розглянуті різні аспекти діяльності, але для оцінювання інвестиційної привабливості найбільше значення мають: обіговість активів; прибутковість капіталу; фінансова стійкість; ліквідність активів.

Менеджер, який орієнтується на отримання інвестицій, має знати, який вигляд має його підприємство на фоні конкурентів. Подібні ситуації породжують необхідність *міжфірмового аналізу* – порівняння різних об'єктів. Важливо також порівнювати дані про результати діяльності підприємства

із середньогалузевими показниками. Таке порівняння має кількісний та якісний аспекти. Менеджери мають ранжувати різні об'єкти господарювання за ознакою їх інвестиційної привабливості.

Таке **ранжування** здійснюється на основі результатів розрахунку ефективності інвестиційних проектів. Основними показниками ефективності інвестиційних проектів є такі: чистий приведений ефект (NPV); індекс прибутковості (PI); норма рентабельності (IRR); період окупності (PP); коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR). Залежно від напрямів укладення капіталу прийнято поділяти інвестиції на *фінансові*, *реальні* (прямі) та *інтелектуальні*. Світовий Банк вимагає, крім оцінювання фінансової ефективності інвестиційного проекту, визначати оцінку його соціальної та економічної ефективності. Міжнародні та регіональні професійні організації (наприклад, Project Management Institute, International Project Management Association, American Academy of Financial Management and Analysts тощо) також суттєво впливають на формування оцінки проектів. Застосовується спеціальне програмне забезпечення, що значно спрощує процес оцінювання ефективності інвестиційних проектів і допомагає нівелювати їх ризики.

У ринковий портфель доцільно включати активи, пов'язані з ризиками. Тому система міжнародного інвестиційного менеджменту має виконувати завдання ефективного управління ризиком. Існує три *категорії міжнародних інвестиційних ризиків*:

ризик збереження активів у різних державах;

ризик ринку цінних паперів (у деяких країнах може знижуватися ліквідність цінних паперів);

валютний ризик (валютні ризики можна нейтралізувати шляхом використання валютних форвардних контрактів, ф'ючерсів, опціонів, свопів, тобто за допомогою хеджування).

Ефективним методом управління інвестиційною діяльністю міжнародної фірми є **портфельний аналіз** і здійснення **стратегії диверсифікації** цієї діяльності. Основне завдання портфельного аналізу полягає в отриманні необхідних даних для обґрунтованого вибору менеджерами підприємства портфельних стратегій розвитку міжнародного інвестування. З урахуванням результатів портфельного аналізу створюються інвестиційні пріоритети та відбувається переливання ресурсів у найбільш перспективні сфери діяльності диверсифікованої компанії. Адаптивна система управління інвестиційним портфелем дає можливість менеджерам багатонаціональної корпорації миттєво реагувати на коливання кон'юнктури світового ринку.

Перспективними формами колективного інвестування є інвестиційні фонди та інвестиційні компанії. Основними економічними перевагами **інвестиційних фондів** є: інформаційна прозорість, диверсифікованість, професійне управління інвестиційним портфелем, ліквідність, зручність, податкові пільги, оперативне регулювання. Інвестиційні фонди є ефективним способом інвестування в іноземні цінні папери, тому що ними керують досвідчені портфельні менеджери. Зростання інвестиційних фондів у різних країнах є довгостроковою тенденцією, але в процесі їх зростання виникають суттєві проблеми, які мають урахувати міжнародні менеджери. Особливість інвестиційних компаній полягає в тому, що вони, виконуючи роль фінансових посередників, залучають кошти інвесторів для отримання прибутків, але не залучають кошти на депозит.

Інвестиційні компанії існують у таких організаційних формах: відкриті інвестиційні компанії (взаємні інвестиційні фонди), закриті інвестиційні компанії. Перспективним напрямом залучення інвестицій є подальший розвиток ринку венчурного капіталу, створення інвестиційних венчурних компаній та фондів. Україна зацікавлена у залученні капіталу венчурних корпорацій та венчурних інвестиційних банків для інвестування процесу генерації та реалізації нових ідей, інноваційних проектів з підвищеним ризиком. Основними галузями вітчизняної економіки, які потребують залучення венчурного капіталу є агропромисловий комплекс, енергетика, транспорт, зв'язок та конверсійні проекти.

Необхідно також створювати певні умови для активного здійснення лізингових операцій як форми гарантованого інвестування. Перевага цих операцій полягає насамперед у можливості швидкої мобілізації великих товарно-інвестиційних ресурсів, економії одноразових витрат лізингоотримувача та зниження ризику втрат лізингодавця.

Література: [8; 13; 15; 16].

Розділ 13. Фінансовий менеджмент міжнародних компаній

Мета: визначити головні особливості сучасного фінансового середовища, розглянути методи й інструменти управління валютними ризиками та грошовими потоками міжнародних компаній.

Основні питання

13.1. Міжнародне фінансове середовище.

13.2. Управління валютними ризиками.

13.3. Управління короткостроковими та довгостроковими активами та зобов'язаннями міжнародних компаній.

13.4. Трансферне ціноутворення в міжнародних компаніях.

13.5. Міжнародна банківська діяльність. Особливості фінансового менеджменту відділень міжнародних компаній в Україні.

Ключові слова: міжнародні фінансові ресурси, валютні ризики, регіональний ризик, валютно-курсний ризик, хеджування, трансферні ціни.

13.1. Міжнародне фінансове середовище

Глобалізація господарського життя в сучасних умовах приводить до того, що фінансова діяльність:

стає все більше інтегрованою та мінливою;

є тим цементуючим елементом, який об'єднує в єдине ціле безліч різноманітних внутрішніх і зовнішніх процесів і видів діяльності, які здійснюються в ТНК.

Унаслідок цього фінансові проблеми набувають світового значення. З 1980 р. система фінансових ринків, які існували в різних країнах, почала функціонувати на глобальному рівні. Виникла світова фінансова мережа, яка об'єднала провідні фінансові центри різних країн (Нью-Йорк, Лондон, Цюрих, Токіо та ін.).

Фінансові ресурси – це найбільш глобалізований ресурс світу. Глобалізація фінансових ресурсів породжує позитивні та негативні наслідки.

Позитивні наслідки:

пом'якшення нестачі фінансових ресурсів в світі;

посилення конкуренції на національних фінансових ринках, що спричиняє зниження вартості фінансових послуг.

Негативні наслідки:

посилення впливу криз в окремих регіонах на економіки інших регіонів, а також лібералізація національних фінансових ринків (яка робить їх доступними для "гарячих грошей", тобто фінансових активів, які перебувають на ринку з єдиною метою – отримання максимального прибутку, та ведуть до посилення нестабільності національних фінансових ринків);

залежність світової економіки від фінансового (грошового), а не реального капіталу. Стан національних фінансів, у свою чергу, все більше залежить від поведінки нерезидентів і від стану фінансових ринків в інших країнах і регіонах.

Ще одним наслідком глобалізації фінансових ресурсів світу є ослаблення сили впливу національних урядів на національні фінанси та посилення впливу на них: ТНК, міжнародних інституціональних інвесторів і міжнародних спекулянтів; міжнародних інтеграційних об'єднань (для країн – учасниць ЄС) і міжнародних економічних організацій (МВФ, МБРР для країн, що розвиваються, і країн з перехідною економікою).

Транснаціональні корпорації – найбільш активні учасники світового фінансового ринку, що діють на всіх його сегментах. ТНК, на які припадає 1/3 світової торгівлі, стали потужними клієнтами на світовому валютному ринку та ринку деривативів.

Найбільший вплив ТНК мають на світовий кредитний ринок і світовий ринок акцій. Вони активно використовують євродолари як позичальники, є найпомітнішими власниками депозитів в євродоларах, нарощуючи цим їх резерви. Що стосується світового ринку акцій, то ТНК – провідні компанії на фондових біржах. Продаючи на зарубіжних фондових біржах свої акції, випускаючи свої єврооблігації і вдаючись до єврокредитів, ТНК можуть за рахунок цих коштів фінансувати значну частину своїх капіталовкладень.

Капіталовкладення ТНК – довгострокові; основа ТНК – прямі інвестиції в багаторічні проекти. Тому діяльність ТНК переважно сприяє стабілізації світових ринків капіталу.

Особливості світового фінансового середовища:

- чисельність валют;
- наростаючі валютні ризики;
- політичний ризик;
- різноманітні політичні та юридичні системи;
- функціонування євrorинку;
- роль уряду.

Починаючи XIX ст. власна валюта стала невід'ємним символом кожної незалежної держави. Проте в останні десятиліття спостерігається зворотний процес – кількість валют скорочується. У 1996 р. Міжнародна організація стандартизації налічувала 174 грошові одиниці – тоді, за даними ООН, на політичній карті світу значилася 191 країна. У 2008 р. валют

стало 157, а кількість держав збільшилася до 194. Є валюти невизнаних або частково визнаних держав (наприклад, антарктичний фунт Британської антарктичної території) або валюти, які випускають для представницьких цілей або для колекцій (наприклад, абхазський апсар).

Міжнародні корпорації обов'язково здійснюють операції на ринках іноземних валют – інакше неможливі взаємовідносини як між зарубіжними відділеннями усередині корпорації, так і з іноземними діловими клієнтами. Також міжнародні корпорації для фінансування своїх зарубіжних підрозділів використовують різноманітні валютні інструменти (євровалюту, євробонди, акції) залежно від терміну фінансування.

Міжнародний фінансовий менеджмент є сукупністю певних інструментів, які використовують ТНК у своїй фінансовій діяльності на міжнародних ринках. До таких інструментів належать: планування фінансових потоків, купівля-продаж валют для обслуговування різних операцій, купівля-продаж акцій та інших цінних паперів на міжнародних фінансових ринках, оперування власними цінними паперами на закордонних ринках, управління валютними ризиками та ін.

13.2. Управління валютними ризиками

Валютний ризик – це ймовірність втрат чи недоотримання прибутку порівняно із запланованими значеннями у результаті несприятливої зміни валютного курсу.

Валютний ризик розрізняють на **регіональний** і **валютно-курсний**. Складовими регіонального ризику є ризик валютного контролю і політичний ризик. *Ризик валютного контролю* пов'язаний з імовірністю заборони здійснення валютних переказів за кордон, тобто зі введенням валютного мораторію. *Політичний ризик* характеризується нестабільністю політичного середовища у країні, тобто частою зміною уряду. Регіональні ризики також пов'язані з повною експропріацією активів нерезидентів у державі.

Бухгалтерський ризик (валютно-курсний) – ризик звітний, паперовий. Він виникає тому, що зміни валютного курсу негативно відображаються на вартості фірми у разі трансляції (перерахунку) фінансової звітності за зовнішньоекономічними операціями з іноземної валюти у вітчизняну. Цей ризик ще має назву *трансляційний* (конверсійний чи ризик перерахунку однієї валюти в іншу).

Валютно-курсовий ризик визначається як зміна вартості фірми, що обумовлена невизначеністю зміни валютного курсу. Він відбивається на реальних грошових потоках компанії. Валютно-економічний ризик має два види: *конкурентний* (операційний) *ризик*; *транзакційний ризик* [8, с. 338].

Методи управління ризиками умовно можна розмежувати на **методи внутрішні** та **зовнішні**.

Внутрішні – це способи зниження ризиків у рамках комерційної діяльності підприємства:

купівля в потрібному обсязі грошових одиниць, з якими працює фірма, для закриття її валютної позиції. Регулювання останньої таким способом можливе в тому випадку, якщо компанія уклала велику кількість контрактів з експорту та імпорту одночасно;

компенсація – передбачає коригування цін відповідно до зростання валюти;

диверсифікація, коли угоди підписують у різних валютах, що мають протилежні тенденції зміни курсів. Як наслідок, якщо терміни надходжень і виплат у певній грошовій одиниці збігаються, досягається рівновага активів і зобов'язань;

валютна обмовка – внесення в експортно-імпортні контракти валютного застереження, яке буває двох видів: розрахунок суми угоди в стійкій валюті; включення в контракт умови про зміну його вартості в тій же пропорції, в якій відбудеться коливання курсу узгодженої сторонами валюти платежу.

У короткостроковому періоді одним із головних завдань міжнародного ризик-менеджменту є управління коштами, які отримуються і які сплачуються у ході поточних комерційних угод (зокрема, угод купівлі – продажу). Ці угоди укладаються як з постачальниками, так і з споживачами (клієнтами). На їх основі виникають відтоки та притоки грошових коштів.

Традиційними для ТНК напрямами **регулювання грошових потоків** є: застосування тактики прискорення або вповільнення платежів (leads and lags), акумулювання надлишкових касових залишків у головному офісі, неттинг внутрікорпораційних розрахунків, зміна валюти угоди і платежу шляхом виписки нового рахунку (re-invoicing).

Зовнішні методи – це хеджування ризиків за допомогою похідних фінансових інструментів: форвардів, ф'ючерсів, опціонів різних видів.

Хеджування передбачає укладення компанією *термінових угод* з третіми особами. Як правило, цим займаються фінансисти або брокери.

Сьогодні фінансові інститути пропонують різні варіанти термінових угод, тому підприємства мають широкі можливості для хеджування валютних ризиків. Застрахувавшись, компанія позбавляється частини прибутку. Однак за відсутності страхівки можна втратити набагато більше.

Як показує практика, до хеджування кожної угоди вдаються в тому випадку, якщо компанія не має єдиної валютної позиції. Адже певна частина контрактів, як правило, не виходить за встановлені ризикові рамки. Очевидно, хеджувати потрібно не угоди, а певні суми. Припустимо, в минулому місяці витрати фірми були заплановані в розмірі 10 млн дол.; у результаті позитивного для неї коливання валютних курсів вони склали лише 9 млн. У поточному місяці фірма отримала доходи в розмірі 8 млн дол., понесши витрат на 12 млн. Таким чином, компанії потрібно хеджувати не 4, а тільки 3 млн дол.

Управління фінансовими ризиками ТНК передбачає вирішення питання про **централізацію** або **децентралізацію фінансового менеджменту**. У першому випадку заходи з хеджування ризиків приймає на себе спеціалізований підрозділ ТНК. У другому – управління валютними ризиками зосереджується в дочірніх компаніях за місцем їх розташування в різних країнах.

13.3. Управління короткостроковими та довгостроковими активами та зобов'язаннями міжнародних компаній

ТНК здійснює три **основні види діяльності**, які опосередковуються міжнародними валютними ринками: експортно-імпортна діяльність, зв'язки з дочірніми фірмами за кордоном, операції на міжнародних фінансових ринках.

Виділяють такі основні **напрями фінансового менеджменту** в ТНК.

I. Пряме зарубіжне інвестування – це основне джерело коштів для зарубіжних операцій ТНК та один із основних методів отримання прибутку на зарубіжних ринках. Для корпорації інвестиції, вкладені за кордоном, будуть *зарубіжними інвестиціями*, а для приймаючої країни – *іноземними*. Прямі інвестиції передбачають підприємницьку інвестиційну діяльність. Установлено такий критерій прямих інвестицій: інвестиції класифікуються як прямі у разі, якщо резиденту однієї країни належить десять або більше процентів звичайних акцій чи голосів інкорпорованого підприємства або має еквівалентна участь у неінкорпорованому підприємстві.

Мотиви здійснення таких інвестицій можна пояснити: недосконалістю ринку та роллю уряду на ринку; інтерналізацією та еkleктичною теорією; теорією портфеля.

Теорія недосконалості ринків (С. Хаймер). Недосконалість ринків продукції та факторів виробництва, фінансового ринку може виникнути природно або внаслідок діяльності уряду країни. Природно недосконалість ринків виникає, наприклад, з причини обмеженого обсягу та певного місцезнаходження корисних копалин. Недосконалість ринків "створюється" урядами країн шляхом введення тарифів і нетарифних бар'єрів для імпорту, податкових стимулів, субсидій та контролю за фінансовими угодами. Через такі дії ступінь монополістичного ціноутворення на ринках продукції і ресурсів може значно змінюватися залежно від країни.

Еkleктична теорія Дж. Даннінга. В еkleктичній моделі, яка отримала назву "правило OLI", враховані фактори, які впливають на можливості реалізації тієї або іншої форми виходу ТНК на зарубіжні ринки. Вчений вважає, що в ухваленні інвестиційних рішень ТНК беруть до уваги наявність трьох основних умов: специфічні конкурентні переваги (переваги власності); переваги розміщення; переваги інтерналізації. Перша умова пов'язана з можливістю отримання прибутку від створення власного виробництва за кордоном, друга – з існуванням тих позитивних рис у приймаючій країні, які мають приваблювати ТНК. Третя умова полягає в тому, що створення виробництва за кордоном має бути більш привабливим, ніж на місцевому ринку.

Теорія портфеля дає можливість зрозуміти причини прямих зарубіжних інвестицій ТНК. Теорія полягає в тому, що диверсифікований портфель може забезпечувати кращі загальні результати діяльності, ніж недостатньо недиверсифікований достатньою мірою. Добре складений портфель інвестиційних проектів може забезпечити краще співвідношення ризику та прибутку.

II. Фінансування зарубіжних філій. Основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування. У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів. Хоча в окремих країнах (США і Великобританія) саме фондовий ринок розглядається як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій.

III. Складання кошторисів капіталовкладень та їх окупності – це фінансове рішення стосовно капіталовкладень в основні фонди міжнародних компаній, що мають значні розміри та капіталоемність.

IV. Контроль і регулювання грошових операцій у світовому масштабі. Перед ТНК стоять питання, вирішення яких торкається фінансових потоків як у межах систем окремих платежів певних країн, так і між країнами. Для цього використовують *міжнародну систему управління готівкою*. Її сутність полягає в тому, що ТНК організовує грошові потоки всередині системи таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від незалежної кон'юнктури, значної інфляції, зниження курсу валюти. Основні канали переміщення коштів усередині ТНК, що виділяються в межах міжнародної системи управління готівкою, це: пряме переказування капіталу; переказування дивідендів; плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.); плата за ліцензії; трансферні ціни; внутрішньофірмові кредити; страхування.

До **методів поліпшення контролю та регулювання грошових операцій** на **загальносистемному та регіональному рівнях** відносять використання централізованих депозитаріїв і взаємну компенсацію вимог і зобов'язань на регіональному рівні.

Централізовані депозитарії дають можливість отримати додатковий прибуток. Відділення складають прогнози майбутніх рухів готівкових надходжень і платежів; згодом передають кошти, що перевищують обсяг, необхідний для здійснення основних операцій, у центральний депозитарій. У подальшому ці кошти переводяться у валюту чи в інші інвестиційні інструменти грошового ринку, необхідні для поліпшення результатів всієї системи.

Механізм *взаємної компенсації зобов'язань на регіональному рівні* використовується транснаціональними корпораціями для скорочення кількості валютних операцій; філії, які діють у межах однієї системи та здійснюють багато валютних операцій між собою.

До **методів поліпшення контролю та регулювання грошових операцій** на **індивідуальному рівні**, тобто з урахуванням умов діяльності філії в окремій країні, відносять:

- 1) прогнозування кошторисів майбутніх грошових надходжень і платежів;
- 2) збирання грошових коштів і механізм внутрішніх кредитів;
- 3) прискорення або затримання розрахунків за зовнішньоторговельними операціями, якщо очікуються зміни валютних курсів.

13.4. Трансферне ціноутворення в міжнародних компаніях

Ключовою особливістю **трансферних цін** є те, що вони мають розрахунковий характер і встановлюються на продукцію, яка виробляється одним зарубіжним відділенням міжнародної корпорації для іншого та поставляється без перерахування реальних грошових коштів споживачем постачальнику. Такі ціни були розроблені та впроваджені в практиці корпорацій General Electric та General Motors на початку 1930-х рр. Нині їх використовують понад 2 000 корпорацій.

Головна *функція трансферних цін* полягає в оптимізації оподаткування міжнародних корпорацій та їх окремих філій за рахунок віднесення певної частини витрат на діяльність певних відділень з метою зниження податку на прибуток або інших податків і платежів.

Залежно від методів трансферних цін у цілому, а також двох головних складових – собівартості та прибутку розрізняють п'ять видів таких цін: *витратні, договірні, кінцеві, ринкові та змішані*.

Трансферні ціни використовують в плануванні та здійсненні контролю, вони є елементом економічної політики ТНК. Як інструмент планування трансферні ціни регулюють внутрішньокорпоративні господарські зв'язки, які використовуються в якості інструменту контролю – забезпечують досягнення планових показників щодо прибутку, зниження витрат виробництва та реалізації продукції на всіх етапах виробництва та руху товару до кінцевого споживача. Важливу роль трансферні ціни відіграють у контролі за виконанням фінансового плану. Крім того, їх широко використовують у цілях розподілу ресурсів і прибутку всередині компанії.

Трансферні ціни розробляються керівництвом ТНК на основі єдиної політики; вони виконують специфічні завдання, які не характерні для звичайного ціноутворення. До **специфічних завдань трансферного ціноутворення** відносять:

- розподіл і перерозподіл прибутку між материнською і дочірніми компаніями;

- мінімізація митних і податкових платежів, що сплачуються в глобальному масштабі;

- мінімізація політичних, економічних і кредитних ризиків;

розподіл ринків збуту та сфер впливу між різними закордонними підрозділами ТНК;

завоювання позицій на нових ринках;

переведення прибутку, отриманого дочірніми компаніями, з країн, де введені заборони або обмеження;

навмисне зниження прибутку, що отримується окремими дочірніми компаніями, в зв'язку з побоюванням виникнення вимог від працівників про підвищення зарплати або опору щодо скорочення персоналу.

У визначенні політики трансферного ціноутворення враховують такі фактори, як:

економічну та політичну структури приймаючої країни (рівень мита, квот на імпорт);

законодавство приймаючої країни (податкове; щодо зовнішньоекономічної, підприємницької діяльності, валютно-кредитної сфери);

ступінь інфляції на ринку приймаючої країни;

політичні, економічні та кредитні ризики (наприклад, ймовірність зміни політичного курсу держави, законодавства, девальвації національної валюти, ризики неплатежів);

рівень цін на ринку приймаючої країни;

рівень лібералізації валютного ринку;

порядок експатріації (переведення) прибутків з приймаючої країни;

порядок виплати дивідендів у приймаючій країні та ін.

Існує також *механізм маніпуляції трансферними цінами*, який полягає у установленні свідомо високих або свідомо низьких цін на послуги або продукцію материнської компанії, що поставляється дочірнім фірмам. Шляхом установлення завищених цін на експортовану материнською компанією продукцію прибуток від імпорту дочірньої компанії штучно знижується. Таким чином відбувається його перерозподіл на користь материнської компанії. З метою перерозподілу прибутку на користь материнської компанії використовують не тільки завищені ціни на поставку товару, а і на надання материнською компанією адміністративних, управлінських, технічних, освітніх послуг, а також патентів, ліцензій, ноу-хау.

Для проведення *політики оптимізації прибутку* ТНК прагнуть мінімізувати загальну суму податків, виплачуваних у глобальному масштабі. Це досягається шляхом перерозподілу прибутку між країнами з високим і низьким рівнем оподаткування. Так, у разі високих податкових ставок

у приймаючій країні в порівнянні з країною базування ТНК трансферні ціни будуть завищені; відбудеться перерозподіл прибутку в країну з меншими податковими ставками. Таким чином досягається зниження прибутку, що підлягає оподаткуванню, в країнах з високим оподаткуванням і збільшення прибутку підрозділу ТНК у країнах, де податкові ставки нижче. У результаті зменшується сума податкових платежів у глобальному масштабі.

Трансферні ціни використовують і з метою зниження загальної суми сплачуваних митних зборів у приймаючій країні. Цього можна досягти, занижуючи вартість імпортованих товарів у країну, де розташована дочірня компанія.

Ще одним завданням трансферного ціноутворення є *мінімізація політичних, економічних і кредитних ризиків* для материнської компанії. Ціни на товари, що імпортуються в країни з підвищеним ризиком, завищуються для покриття збитків, які можуть виникнути в разі дії зазначених ризиків (наприклад, ризику неплатежів).

Трансферні ціни є також механізмом *централізованого розподілу ринків між дочірніми компаніями* з метою обмеження внутрішньофірмової конкуренції і завоювання позицій на нових або "важких" ринках. Певна філія ТНК може отримати низькі або навіть демпінгові ціни, що збільшить її конкурентні переваги на ринку приймаючої країни. Для досягнення цієї мети материнська компанія або виділяє кошти, або змінює структуру витрат виробництва (шляхом зниження частки постійних витрат).

Інформація про методику визначення трансферних цін є строго конфіденційною. Існує п'ять основних ***методів трансферного ціноутворення***.

Витратне трансферне ціноутворення – ціна встановлюється на рівні витрат. До переваг витратного методу трансферного ціноутворення слід віднести: простоту, можливість контролю зацікавленими сторонами всередині ТНК, наявність конкретних виконавців, механізм згуртування і підвищення дисципліни всередині компанії (зацікавленість у правильному обліку); до недоліків – зацікавленість сторін у завищенні витрат, завищені ціни в кінцевому підрозділі (внаслідок завищення цін проміжними підрозділами), залежність ціноутворення від корпоративної культури. Різновидом методу витратного трансферного ціноутворення є метод нормативних витрат – витрати на кожному етапі виробництва та розподілу продукції моделюються самою компанією. Отримані моделі є основою для встановлення трансферних цін.

Ринкове трансферне ціноутворення – ціни на внутрішньокорпоративні поставки встановлюються виходячи з ринкових цін. Недоліком даного методу є те, що не всі товари, які поставляються всередині корпорації, представлені на ринку, а також необхідність вирішення проблеми, ринок якої країни взяти за основу, за яким валютним курсом перераховувати ціни, якщо підрозділи ТНК знаходяться в різних країнах.

Фактичне трансферне ціноутворення – певна частка прибутку включається на кожному етапі виробничого циклу або у ході розподілу продукції між підрозділами. Метод забезпечує рентабельність кожного підрозділу ТНК, що бере участь у виробництві та розподілі продукції. Основним недоліком методу є складність розподілу прибутку між підрозділами та визначення норми прибутку для кожного з них. Існує кілька методів визначення норми прибутку для підрозділів ТНК, які використовують у фактичному трансферному ціноутворенні: згідно з галузевими нормами; за товарообігом (визначення прибутку для кожного підрозділу ТНК за товарообігом, який забезпечує цей підрозділ); за витратами; за трудовими затратами (до недоліків цього методу можна віднести зацікавленість підрозділів ТНК у завищенні вартості трудових витрат).

Договірне трансферне ціноутворення – ціни встановлюються на підставі результатів переговорів і консультацій між підрозділами ТНК. Основним недоліком методу є те, що договірні сторони часто мають протилежні інтереси, що може стати причиною конфліктів щодо формування трансферних цін. Щоб уникнути цього, ТНК використовує ряд механізмів: надання підрозділу права реалізовувати продукцію не тільки всередині, а і за межами компанії; надання підрозділу права купувати продукцію не тільки всередині, а і за межами компанії; корпоративний арбітраж. Ефективність договірного методу ціноутворення залежить від корпоративної культури та наявності інформації про кон'юнктуру ринку. Недоліком методу є можливість порушення цілісності ТНК (може статися надмірна лібералізація діяльності підрозділів, що призведе до їх неузгодженої роботи без урахування стратегічних цілей ТНК).

Змішане трансферне ціноутворення – застосовується комбінація всіх зазначених методів. Наприклад, нижню межу ціни визначають методом витратного трансферного ціноутворення, а верхню – методом ринкового трансферного ціноутворення. Після цього вибирають одну з цін залежно від цілей і завдань ТНК. Основним недоліком методу є його трудомісткість.

13.5. Міжнародна банківська діяльність. Особливості фінансового менеджменту відділень міжнародних компаній в Україні

Ухвалення і реалізація фінансових рішень у міжнародних корпораціях неможлива без співробітництва з провідними транснаціональними банками, що мають свої відділення у багатьох країнах.

У виборі банків, у яких корпорації і навіть фізичні особи здійснюють обмін валюти, не слід орієнтуватись лише на найнижчі ціни (комісійні). Більшість корпорацій, які часто потребують іноземної валюти, встановлюють конфіденційні відносини принаймні з одним головним банком, якому віддається перевага у здійсненні операцій обміну. З метою визначення прийнятих банківських послуг слід урахувувати спеціальні критерії:

конкурентна квота – граничний розмір кількості валюти, яку можна обміняти в банку;

особливості відносин з банком – надання спеціальних послуг і додаткових зручностей у здійсненні операції обміну;

швидкість виконання замовлення;

оцінка міжнародного фінансового середовища;

прогнози розробки (ситуація в зарубіжних країнах, валютні курси).

Ключові операції міжнародних банків пов'язані з валютними обмінами, наданням міжнародних кредитів та операціями на міжнародних ринках цінних паперів.

Звертаючи увагу на особливості фінансового менеджменту в міжнародних корпораціях, насамперед слід зазначити подальше розширення взаємовідносин міжнародних корпорацій, що діють в Україні, та вітчизняних банківських і небанківських фінансових установ. Це пояснюється передусім підвищенням якості банківських послуг вітчизняних банків і підвищенням прозорості їх діяльності. Слід також зважити на пом'якшення позицій Групи з розроблення фінансових заходів у боротьбі з "відмиванням" грошей, отриманих злочинним шляхом (FATF), яка в січні 2003 р. запропонувала своїм країнам-членам запровадити санкції проти України, що входила до переліку десятки найбільш корумпованих країн. За підрахунками експертів, в Україні щорічно "відмивається" близько 5 млрд дол. США, що становить 3 % усього світового обсягу легалізованих грошей.

Однак фінансові умови діяльності міжнародних корпорацій в Україні є менш сприятливими, ніж у країнах Центральної Європи. Недостатнім є також рівень кваліфікації вітчизняних фінансових менеджерів як для ефективної діяльності в українських відділеннях міжнародних корпорацій, так і для обслуговування цих відділень у банківських установах. Доцільно звернути увагу і на відсутність можливостей для зарубіжних корпорацій стосовно виведення своїх акцій на український фондовий ринок.

Однак, незважаючи на зазначене, загальний висновок зводиться до того, що фінансові умови діяльності зарубіжних корпорацій у нашій країні поліпшуються, хоча не так швидко, як це потрібно.

Література: [8; 13; 10].

Розділ 14. Торговельні операції суб'єктів міжнародного бізнесу

Мета: розглянути сутність і види комерційних операцій у міжнародному бізнесі, нетрадиційні методи їх фінансування.

Основні питання

14.1. Комерційні операції суб'єктів міжнародного бізнесу.

14.2. Нетрадиційні методи фінансування експортних операцій міжнародними корпораціями. Страхування і державна підтримка експортних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу.

14.3. Особливості торговельних операцій міжнародних корпорацій в Україні.

Ключові слова: міжнародні комерційні операції, факторинг, зустрічна торгівля, форфейтинг.

14.1. Комерційні операції суб'єктів міжнародного бізнесу

Існують певні відмінності у стадіях життєвого циклу товару (ЖЦТ) для внутрішніх і міжнародних ринків. Якщо на внутрішньому ринку товар традиційно проходить чотири стадії життєвого циклу (проникнення товару

на ринок, зростання, насичення і спад), то в міжнародному масштабі класичним є проходження шести стадій (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

**Пріоритети у міжнародному маркетинговому комплексі ТНК
з огляду на стадії ЖЦТ**

Стадія ЖЦТ	Статус товару серед аналогів-конкурентів	Пріоритети маркетинг-міксу	Цілі реалізації маркетингової програми
Розроблення товарів і вихід на внутрішній ринок	Відсутність товарів-конкурентів	Товарна політика, комунікаційна політика	Знаходження "своїх" сегментів, формування прихильності до торгової марки
Продаж на внутрішньому ринку	Поява товарів-аналогів	Цінова, комунікаційна, збутова політика	Збільшення частки на ринку, оптимізація співвідношення "виручка – витрати"
Експорт товару з країни базування ТНК	Чітка диференціація товару, відсутність аналогів на міжнародних ринках	Міжнародна товарна, комунікаційна політика	Адаптація товару до вимог іноземних споживачів, активне формування прихильності до торгової марки
Виробництво через спільні підприємства в країні дислокації ТНК	Конкуренція між товарами-аналогами місцевого та зарубіжного виробництва	Міжнародна цінова політика	Агресивне потіснення національних та іноземних конкурентів
Виробництво товару філіями чи підрозділами ТНК (пряме інвестування)	Жорстка конкурентна боротьба між товарами-аналогами	Міжнародна цінова, комунікаційна політика	Збільшення обсягів збуту, зростання частки продажів на зарубіжному ринку, цінова перевага над конкурентами
Реімпорт у країну базування ТНК	Наявність великого поля конкурентів як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках	Міжнародна політика стимулювання збуту, цінова, дистрибуційна політика	Вихід на нові ринкові сегменти та утримання традиційних; раціоналізація конфігурацій збутових мереж; максимальне використання завершальних етапів міжнародного ЖЦТ

З табл. 14.1 видно, що нові продукти створюються насамперед для так званих "домашніх" ринків. Згодом нові продукти реалізуються на зарубіжних ринках. Якщо обсяги цих ринків значні, то для їх захоплення створюються зарубіжні фірми.

Виходячи з життєвого циклу можна визначити склад і обсяг торговельних операцій. Скажімо, для створення нового продукту доведеться купувати (імпортувати), дослідницьке устаткування, патенти, різноманітні

види сировини. Для відкриття зарубіжних відділень необхідно придбати устаткування і сировину, рекламні послуги. Під час згорання зарубіжного бізнесу доведеться продавати все відділення в цілому або здійснювати продаж окремих активів. Якщо підсумувати обсяг комерційних операцій за етапами життєвого циклу всіх бізнесів, то можна визначити масштаби та структуру торговельної діяльності. У подальшому ці плани деталізуються в торговельних угодах і контрактах купівлі – продажу. Переважна їх частина набуватиме міжнародного характеру, оскільки учасники належать до різних країн, а виконання угод потребує експортно-імпортних операцій.

Зовнішньоторговельні операції підприємства реалізуються шляхом проведення **міжнародних комерційних операцій** – сукупність операцій з обміну товарами в матеріально-речовій формі, різного виду послугами, операцій з обміну продуктами інтелектуальної діяльності. Комерційний характер цих операцій визначений кінцевою метою їх проведення – отримання прибутку.

Ключовими **особливостями комерційних операцій міжнародних корпорацій** є таке:

торговельні операції є завершальною, обслуговувальною фазою міжнародного бізнесу. Вони дозволяють реалізувати цінності корпорації у вигляді вироблених товарів, послуг, виконаних робіт. Переважна більшість провідних транснаціональних корпорацій самостійно створює нові продукти, організовує їх виробництво, використовуючи міжнародну кооперацію, і лише після цього здійснює торговельні операції. Тому доходи від таких операцій реалізують додаткові вартості, створені на попередніх фазах бізнесу;

комерційні операції міжнародних корпорацій здійснюються у багатьох валютах, що дозволяє знизити їх ризикованість і підвищити прибутковість. Однак це потребує ретельного узгодження торговельних і фінансових аспектів міжнародного бізнесу;

міжнародні корпорації мають значну кількість варіантів організації торговельних операцій. Тобто провідні корпорації можуть продавати готову продукцію, напівфабрикати, ліцензії, патенти, вдаватись до лізингу устаткування, франчайзингу тощо. Це потребує від менеджменту корпорацій використання сучасних інструментів порівняльного аналізу під час формування планів продажу;

міжнародні корпорації у своїй торговельній діяльності спираються на розгалужену мережу посередників – оптових і роздрібних компаній.

З одного боку, це спрощує процес продажу та зменшує зусилля на просування товарів, скорочує потребу в обігових коштах і підвищує рентабельність бізнесу; з іншого – виникає загроза ослаблення зворотного зв'язку між кінцевим споживачем і корпорацією. Тому корпораціям доводиться підтримувати належну рівновагу між власними продажами та поставками посередника на всіх національних ринках;

торговельні операції здійснюються на національних ринках, які мають багато відмінностей як у вимогах до товарів (послуг), так і в методах продажу. Ці відмінності повинні оперативнo та ретельно враховуватися на попередніх фазах бізнесу.

Зовнішньоторговельні операції здійснюються на основі укладених торговельних угод, правовою формою яких є торгові договори.

Під **міжнародним торговим договором** розуміють угоду між двома або кількома сторонами (фірмами, державними організаціями та ін.), що знаходяться в різних країнах, в якій оговорюються умови поставки встановленої кількості товарних одиниць або надання певних видів послуг.

Комерційні операції, які пов'язані з укладенням та виконанням міжнародних торгових угод, мають характер міжнародних.

Для укладання міжнародних угод купівлі – продажу товарів у матеріально-речовій формі широко використовуються типові контракти.

Типовий контракт – договір, розроблений з урахуванням торгової практики, прийнятої на торгових ринках щодо певних видів товарів, або уніфікованих положень, що становлять загальні умови договору купівлі-продажу.

У першому випадку в типовий контракт вписуються тільки ті дані, які мають індивідуальний характер для кожного контракту:

- найменування сторін;
- найменування товару;
- кількість, якість і ціна товару;
- терміни та місце поставки товару.

У другому випадку загальні умови договору включаються в нього як складова, невід'ємна частина контракту.

Типові контракти розробляються великими фірмами, спілками підприємців, торговими палатами, комітетами товарних бірж, міжнародними організаціями.

Серед торговельних найбільш поширені та відомі експортно-імпортні операції. Під **експортно-імпортними операціями** розуміють комерційну

діяльність, що пов'язана з купівлею – продажем товарів, що мають матеріально-речову форму.

Існує два методи операцій з експорту та імпорту товарів:

прямий метод – передбачається встановлення прямих зв'язків між виробником/постачальником і кінцевим споживачем. Тобто товар поставляється безпосередньо кінцевому споживачу, а закуповується у самого виробника на основі договору купівлі – продажу;

непрямий метод – здійснення купівлі та продажу товарів через торговельно-посередницьку ланку на основі укладання договору з торговим посередником, що передбачає виконання останнім певних зобов'язань у зв'язку з реалізацією товару продавця.

Прямий метод торгівлі, як правило, використовують для:

продажу ТНК великогабаритної і дорогої продукції промислового призначення. Це пов'язано з підвищенням технічного рівня і складності товарів, що випускаються на ринок; зростанням питомої ваги унікального устаткування, устаткування комплектних підприємств, сучасних суден, літаків. З метою врахування вимог покупця виникає необхідність у встановленні прямих контактів між експортером та імпортером, починаючи зі стадії проектування продукції і закінчуючи введенням її в експлуатацію;

здійснення експортно-імпорتنих операцій між великими ТНК з постачання сировини, напівфабрикатів, комплектувальних тощо;

поставок товарів через зарубіжні підрозділи ТНК, які володіють роздрібною мережею. Створені корпораціями збутові та виробничі закордонні філії та дочірні компанії стають контрагентами на ринках інших країн. Вони вступають у безпосередні відносини з кінцевим споживачем (як промисловим, так і роздрібним) на ринку країни місцезнаходження та на ринках інших країн. Це змінює характер прямих зв'язків, оскільки вони орієнтовані на реалізацію безпосередніх контактів з конкретними споживачами. Створення закордонних збутових і виробничих підрозділів і встановлення безпосередніх міжфірмових зв'язків обумовлює зміни у співвідношенні традиційних методів здійснення зовнішньоторговельних операцій;

здійснення операцій з експорту-імпорту промислової сировини на основі довгострокових контрактів;

закупівлі сільськогосподарської сировини у фермерів з країн, що розвиваються;

здійснення зовнішньоторговельної діяльності державних підприємств та установ країн, що розвиваються, шляхом організації та проведення торгів.

До недоліків прямого методу торгівлі можна віднести наявність високого ступеня ризику (що обумовлено відмінностями економічних, правових і соціальних умов в різних країнах), а також необхідність залучення персоналу високої комерційної кваліфікації (у протилежному разі фінансові витрати можуть значно зрости).

Торгові посередники – це юридичні особи (фірми, організації, установи), які сприяють обміну товарів і не залежать від виробників і споживачів. Їх основна функція – об'єднання продавців і покупців, сполучання попиту та пропозиції. Другорядні функції: пошук іноземного контрагента; підготовка й укладання договору; кредитування сторін і надання гарантій щодо оплати товару покупцем; здійснення транспортно-експедиторських операцій; страхування товарів під час транспортування; виконання митних формальностей; проведення рекламних та інших заходів щодо просування товарів на зовнішні ринки; здійснення технічного обслуговування та інші послуги.

Недоліком методу торгівлі через посередників є втрата експортером безпосередніх контактів з ринками збуту, а також залежність його від сумлінності й активності торгового посередника.

14.2. Нетрадиційні методи фінансування експортних операцій міжнародними корпораціями. Страхування і державна підтримка експортних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу

Експортне фінансування – залучення, забезпечення і використання фінансових коштів з метою здійснення експортної угоди. В основу такої угоди закладена не лише торгівля товарами народного споживання, але і поставка машин та обладнання, продаж нематеріального майна (права, ліцензії). Експортне фінансування повинно бути пов'язане безпосередньо з конкретним договором про поставку товарів і послуг, в якому врегульовані права і обов'язки продавця (постачальника) та покупця (підрядника).

Експорт може фінансуватися звичайними або нетрадиційними методами; кошти надаються банками, небанківськими установами або державними організаціями. У фінансуванні експорту використовують усі форми кредитів, які застосовуються для внутрішньої торгівлі. Утворились і особливі форми фінансування, які перебувають у тісному зв'язку з наданими

іноземному партнеру умовами платежу. Методи фінансування експорту подано в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Фінансування експорту [13, с. 339–340]

Види фінансування	Звичайні, або традиційні, методи	Нетрадиційні методи
Короткострокове	Незабезпечений овердрафт у національній або іноземній валюті. Аванси під інкасо. Урахування або купівля векселів/ чеків банком. Акцептні кредитні лінії. Аванси покупця	Експортний факторинг. Кредити експортних посередників. Фінансування через комісійні фірми
Середньострокове	Позика в національній або іноземній валюті. Кредит спеціальної державної установи	Форфейтинг. Лізинг. Міжнародні кредитні спілки. Зустрічна торгівля
Довгострокове	Випуск єврооблігацій. Кредит покупцю. Проектне фінансування	Випуск акцій

Серед нетрадиційних методів фінансування виділяють міжнародні зустрічні угоди, міжнародний лізинг, факторингові та форфейтингові операції.

Зустрічна торгівля – це зовнішньоторговельні операції, щодо яких у документах фіксуються тверді зобов'язання експортерів та імпортерів здійснити повний або частковий збалансований обмін товарами. Сучасна торговельна практика міжнародних корпорацій передбачає використання таких п'яти основних видів зустрічного обміну: бартер, зустрічна закупівля, офсет, продаж через третю сторону, компенсація.

Лізинг – товарний кредит в основні фонди, за формою схожий з інвестиційним фінансуванням.

Види лізингових платежів включають:
амортизацію фінансованого активу;

витрати лізингодавця пов'язані з: залученням капіталу (тобто відсоткові платежі з кредиту), укладанням і управлінням лізинговим контрактом (тобто операційні);

прибуток лізингодавця.

Факторинг – різновид посередницьких операцій, що проводяться банком і спеціальними компаніями; купівля грошових вимог експортера до імпортера та їх інкасація. За цієї операції експортер відразу ж отримує готівкою 70 – 90 % від номінальної вартості рахунків-фактур. Інші 10 – 30 % після вирахування відсотків за кредит і комісії за послуги зараховуються на блокований рахунок експортера. Таким чином фактор-фірма страхується від ризику неплатежу імпортера. Якщо імпортер оплачує свої зобов'язання у строк, то факторингова компанія розблоковує рахунок і повертає залишок клієнту-експортеру.

Існує два види факторингу: прихований і відкритий. За *відкритого факторингу*, купуючи вимоги, фактор-фірма застосовує відкриту концесію, тобто повідомляє покупця (імпортера) про уступку вимог експортером. У разі використання *прихованого факторингу* покупець не інформується про продаж зобов'язань фактор-фірми. Також жодному з контрагентів експортера не повідомляється про кредитування його продажу факторною компанією. Вартість факторингу містить:

відсотки за користування кредитом (вище ринкової ставки за кредитами відповідного терміну на 2 – 3 %);

плату за обслуговування (бухгалтерія, інкасування боргу та інші послуги): вилучається як відсотки від суми рахунка-фактури, як правило, у межах 0,5 – 3 % від суми переуступлених рахунків;

за безоборотного факторингу – спеціальну надбавку за ризик у розмірі 0,2 – 0,5 % від суми кредитування.

Форфейтинг – купівля середньострокових векселів, інших боргових і платіжних документів, що виникають з товарних поставок, спеціальним кредитним інститутом (форфейтером) за готівковий рахунок без права регресу на експортера у разі надання останнім достатнього забезпечення. Форфейтер бере на себе всі види ризиків. Форфейтирування надає низку істотних переваг експортеру:

поліпшує позиції експортера за ліквідністю, оскільки фірма негайно отримує готівку;

експортер звільняється від валютних, кредитних, відсоткових ризиків;

зменшуються довгострокові вимоги в балансі фірми, що приводить до зростання її кредитоспроможності;

зникає необхідність у контролі за погашенням кредиту та роботі з інкасації платежів;

форфейтинг не впливає на ліміти експортера з овердрафту або на інший кредит, наданий банком.

Недоліки форфейтингу: висока вартість (ставка значно більша за звичайні ставки за кредитами, оскільки форфейтер бере на себе всі ризики); складний пошук для експортера банку, що бажає діяти як форфейтер.

Головні відмінності форфейтингу від факторингу полягають у: неможливості регресу відносно експортера, тобто експортер повністю звільняється від ризику неплатежу;

здійсненні форфейтингу лише за сприяння банку та спеціального фінансового інституту (форфейтера);

продажу лише однієї вимоги;

характері вимог – вони повинні мати середньо- та довгостроковий характер;

взятті на себе також політичних ризиків;

сплаті повної суми ціни вимоги (за факторингу, як правило, заморожується 10 %);

необхідності банківських гарантій імпортеру.

Для стимулювання експорту держава часто застосовує **страхування експортних ризиків**, яке здійснюється через державні та напівдержавні організації, а також за допомогою гарантій і доручень уряду. Існування таких форм страхування пояснюється тим, що приватні страхові компанії не спроможні взяти на себе політичні й економічні ризики на тривалий період. Страхування експортного договору залежить від змістовної сутності експортної угоди, що покладена в основу цього договору, платоспроможності імпортера та його гарантії (банку чи уряду).

Послуги з державного страхування експортних кредитів надаються у всіх розвинутих країнах, але найбільш активно вони представлені у Швейцарії, Німеччині, США, Франції, де існують спеціальні інститути, коштами яких управляє держава. Цими організаціями страхуються, як правило, такі види ризиків: зовнішньополітичний; заборони на переведення коштів, включаючи ризик мораторію; кредитний, якщо замовник або боржник

є державною установою (кредитні ризики приватних замовників не страхуються).

Існують різні способи зниження ризиків, пов'язаних зі здійсненням експортно-імпортних операцій, а саме: банківські інструменти страхування ризиків (акредитив, гарантія тощо) і страхування спеціальним страховим товариством (табл. 14.3).

Таблиця 14.3

**Способи страхування експортних ризиків
у довгострокових угодах [13, с. 343]**

Ризики	Способи страхування
Фабрикаційний	Страхування спеціальним страховим товариством. Безвідзивний підтверджений акредитив. Аванс замовника
Неплатежу	Страхування спеціальним страховим товариством. Безвідзивний підтверджений акредитив. Банківська гарантія/аваль. Форфейтинг
Зростання витрат у виробництві товару	Застереження про зміну ціни в експортному контракті. Перенесення додаткових витрат на постачальників. Відсоткова своп-операція
Зміни відсоткових ставок	Перенесення додаткових витрат на постачальників. Відсоткова своп-операція. Фінансування з плаваючими відсотковими ставками
Обмінного курсу валют	Строкова валютна угода. Валютний опціон. Отримання кредиту в іноземній валюті. Страхування спеціальним страховим товариством. Форфейтинг. Внутрішньовиробнича компенсація заборгованості та вимог в іноземній валюті

Важливою є підтримка експортної діяльності міжнародних корпорацій відповідними урядовими та неурядовими організаціями країни походження цих підприємств. Маловідомо, наприклад, що за обсягом експорту підприємств штат Каліфорнія (США) посідає восьме місце у світі.

Значний внесок у це досягнення зробили представництва уряду цього штату в Японії, Китаї, європейських країнах, які доповнюють у цьому напрямі діяльність американських посольств.

14.3. Особливості торговельних операцій міжнародних корпорацій в Україні

Більшість транснаціональних корпорацій (ТНК) з'явилися в Україні на початку 1990-х рр. Сьогодні в Україні діють кілька десятків великих за світовими масштабами ТНК. У список глобальних корпорацій, представлених на українському ринку, можна віднести Coca-Cola, Samsung, Toyota, Nestle, Nokia, Metro Cash & Carry, Hewlett-Packard, British American Tobacco та деякі інші ТНК.

Завдяки вигідному розташуванню і розгалуженій транспортно-комунікаційній інфраструктурі країна є вигідною транзитною зоною для пасажирських, вантажних і енергетичних потоків. Транзитне значення території України, через яку пролягають давні торговельні шляхи між Сходом і Заходом, Півднем і Північчю, є істотним фактором як для всіх її сусідів, так і для найбільших іноземних ТНК. Усе це перетворило Україну не тільки в найважливішу геополітичну, але і геоекономічну ланку.

Крім того, в рамках геоекономічної парадигми для іноземних ТНК становлять інтерес багаті природні ресурси, якими володіє Україна.

Окремо слід виділити функціонування транснаціональних корпорацій в нафтогазовій сфері України. В останні роки намітилася тенденція приходу на український вуглеводневий ринок і західних ПЕК.

У 2010 р. Україна видала ліцензії на розвідку сланцевого газу для ExxonMobil і Royal Dutch Shell. У 2012 р. був проведений конкурс на укладення угоди про розподіл продукції на Скіфській ділянці Чорноморського шельфу, його переможцем став консорціум на чолі з американською Exxon Mobil (40 %, оператор), Royal Dutch Shell (35 %), австрійською OMV в особі румунської "дочки" Petrom (15 %) і НАК "Надра України" (10 %). У 2013 р. Україна і англо-голландській нафтогазовий концерн Royal Dutch Shell підписали договір з видобутку сланцевого газу на Юзівському родовищі в Харківській і Донецькій областях.

Здебільшого зарубіжні ТНК, які ведуть свою діяльність на території України, орієнтуються на високоприбуткові галузі економіки, будучи

байдужі до високотехнологічних галузей і українського економічного комплексу в цілому. Це негативно відображається на менш прибуткових сферах економічної діяльності.

Однак спостерігається також і позитивна тенденція для України, яка виражається в активній діяльності філій ТНК в обробній промисловості, оскільки вона дозволяє виробляти кінцевий продукт і оновлювати технологію переробки. Завдяки припливу ПІІ в галузь будівництва та промисловості Україна активно експортує продукти будівництва на світовий ринок. Однак негативними залишаються показники в основних галузях економіки України – таких, як добувна промисловість, сільське господарство, енергетична галузь. Це пов'язане з незначним обсягом ПІІ, що, в свою чергу, призводить до відставання від міжнародного рівня і старіння обладнання.

Практика свідчить, що пріоритетами державної політики мають бути лібералізація руху капіталу, валютного ринку та репатріації прибутків; зняття обмежень на частку іноземної власності в українських компаніях; мінімізація бюрократичних обмежень; зниження податкових ставок, зменшення кількості податків.

Література: [8; 13; 14].

Використана та рекомендована література

1. Алексеев И. С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. – Москва : Дашков и К^о, 2009. – 304 с.
2. Бестужева С. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / С. В. Бестужева. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 384 с.
3. Бобина М. А. Международный бизнес: стратегия альянсов / М. А. Бобина, М. В. Грачев. – Москва : Дело, 2006. – 239 с.
4. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл ; пер. з англ. – Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
5. Дякин Б. Г. Международный бизнес : учебник / Б. Г. Дякин. – Москва : Rosbi; ТЕИС, 2009. – 528 с.
6. Международный бизнес : учеб. пособ. / В. И. Черенков [и др.]; ред. В. И. Черенков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 572 с.
7. Міжнародний бізнес: теорія і практика : монографія / Н. М. Лисиця, Я. О. Полякова, Л. В. Базалієва та ін. ; за ред. Н. М. Лисиці. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 140 с.
8. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. ; за ред. П. І. Юхименко. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
9. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / І. О. Піддубний, І. Е. Астахова, Л. М. Бондаренко та ін. ; за ред. проф. І. О. Піддубного. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 252 с.
10. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 336 с.
11. Міхайлова Л. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Міхайлова, О. Ю. Юрченко, Ю. І. Данько – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
12. Мошенський С. З. Економічний аналіз : підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ / С. З. Мошенський, О. В. Олійник ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф. Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП "Рута", 2007. – 704 с.
13. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Є. Г. Панченко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 468 с.

14. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
15. Солодков Г. П. Международный бизнес. Организация и управление : учеб. пособ. / Г. П. Солодков, Э. Т. Рубинская, Э. Д. Рубинская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 380 с.
16. Черкасов В. І. Міжнародний менеджмент : консп. лекцій для студентів напряму підготовки 0501 "Економіка і підприємництво" всіх форм навчання / В. І. Черкасов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 168 с.
17. Чиненов М. В. Основы международного бизнеса : учеб. пособ. для студ. / М. В. Чиненов. – Москва : КноРус, 2012. – 303 с.
18. Дунська А. Р. Аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій та характер їх функціонування в Україні [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська, М. С. Пащенко // Економічний вісник Нац. техн. ун-ту України "Київський політехнічний інститут". – 2016. – № 13. – С. 92–99. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_16.
19. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.kiev.ua.
20. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua.
21. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
22. Сайт персональних навчальних систем. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua/course/view.php?id=3826>.
23. Світова організація торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.wto.org.
24. Транснациональные корпорации и интернационализация НИОКР : Доклад о мировых инвестициях / Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://unctad.org/ru/docs/wir2005overview_ru.pdf.
25. Український національний конкурс з якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uaq.org.ua/index.php/uk/ukrajinskij-natsionalnij-konkurs-yakosti>.
26. International Chamber of Commerce (Міжнародна торгова палата) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.iccwbo.org.

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Сутність і характерні риси міжнародного менеджменту.....	5
1.1. Сутність, характеристика та основні етапи розвитку міжнародного бізнесу.....	5
1.1.1. Комерційна ера (1500 – 1850 рр.)	8
1.1.2. Ера експансії (1850 – 1914 рр.)	9
1.1.3. Ера концесій (1914 – 1945 рр.).....	9
1.1.4. Ера національних держав (1945 – 1970 рр.)	10
1.1.5. Ера глобалізації міжнародного бізнесу (1970-ті р. – сучасність).....	11
1.2. Міжнародні компанії та їх роль у світовому господарстві	12
1.3. Міжнародний менеджмент: сутність, завдання, особливості	16
Розділ 2. Становлення глобального менеджменту.....	19
2.1. Становлення глобальних підприємств і глобального менеджменту.....	20
2.2. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі.....	24
2.3. Глобальне управління фінансами.....	25
2.4. Глобалізація технологічного розвитку	25
2.5. Глобальний менеджмент і природне середовище.....	26
Розділ 3. Середовище міжнародного менеджменту	27
3.1. Внутрішнє середовище міжнародного бізнесу	27
3.2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу	30
3.3. Складові аналізу середовища непрямого впливу в міжнародному бізнесі.....	33
Розділ 4. Етика та соціальна відповідальність міжнародних корпорацій	35
4.1. Роль і значення організаційної культури в процесі вдосконалення міжнародного менеджменту	36
4.2. Вплив етики на організаційну культуру суб'єкта міжнародної економічної діяльності.....	41
4.3. Соціальна відповідальність міжнародного менеджменту.....	44

Розділ 5. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях.....	45
5.1. Сутність і значення стратегічного планування	46
5.2. Процес стратегічного планування та його етапи	51
5.3. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору	55
Розділ 6. Організаційний розвиток міжнародних компаній	61
6.1. Організаційний фактор у менеджменті суб'єктів міжнародного бізнесу.....	62
6.2. Організаційні структури міжнародних корпорацій	67
6.3. Основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі	74
6.4. Організаційні характеристики транснаціональних корпорацій	77
Розділ 7. Контроль і звітність міжнародних компаній.....	81
7.1. Особливості контролю в міжнародних компаніях.....	81
7.2. Типи та види контролю в міжнародних компаніях.....	82
7.2.1. Техніки контролю	86
7.2.2. Особливості контролю в різних міжнародних компаніях	86
7.3. Звітність у міжнародних компаніях.....	87
Розділ 8. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	90
8.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях	90
8.2. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі	94
8.3. Команди у міжнародних компаніях.....	98
8.4. Особливості мотивації в міжнародному бізнесі.....	100
Розділ 9. Ухвалення рішень у процесі управління міжнародним бізнесом.....	104
9.1. Сутність та особливості ухвалення рішень у міжнародних корпораціях	105
9.2. Технологія ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.....	106
9.3. Особливості ухвалення рішень в умовах певних національних культур	110
Розділ 10. Управління і комунікації в міжнародних компаніях	113
10.1. Особливості управління в міжнародних компаніях	113
10.2. Стилi керівництва в міжнародних компаніях	117

10.3. Особливості міжнародних комунікацій.....	119
10.4. Комунікаційні бар'єри та підвищення ефективності міжнародних комунікацій	120
Розділ 11. Технологічна політика міжнародних компаній	121
11.1. Особливості сучасного технологічного розвитку та міжнародний ринок технологій.....	122
11.2. Планування та організація технологічної діяльності міжнародних компаній.....	127
11.3. Система тотального управління якістю в міжнародних компаніях	132
11.4. Особливості технологічної політики міжнародних компаній в Україні.....	134
Розділ 12. Інвестиційні операції міжнародних компаній.....	136
12.1. Міжнародний ринок інвестицій	136
12.2. Прямі іноземні та портфельні інвестиції міжнародних компаній.....	141
12.3. Міжнародні інвестиційні компанії та особливості міжнародних інвестиційних операцій українських компаній.....	144
Розділ 13. Фінансовий менеджмент міжнародних компаній	148
13.1. Міжнародне фінансове середовище.....	149
13.2. Управління валютними ризиками.....	151
13.3. Управління короткостроковими та довгостроковими активами та зобов'язаннями міжнародних компаній.....	153
13.4. Трансферне ціноутворення в міжнародних компаніях.....	156
13.5. Міжнародна банківська діяльність. Особливості фінансового менеджменту відділень міжнародних компаній в Україні	160
Розділ 14. Торгівельні операції суб'єктів міжнародного бізнесу.....	161
14.1. Комерційні операції суб'єктів міжнародного бізнесу	161
14.2. Нетрадиційні методи фінансування експортних операцій міжнародними корпораціями. Страхування і державна підтримка експортних операцій суб'єктів міжнародного бізнесу	166
14.3. Особливості торговельних операцій міжнародних корпорацій в Україні.....	171
Використана та рекомендована література	173

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Піддубна Людмила Іванівна
Іванієнко Карина Вікторівна

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Т. В. Шталь*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2018 р. Поз. № 4-ЕК. Обсяг 178 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*