

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2011

УДК 338.24:339.9(075.8)
ББК 65.290-2я73
М 58

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1/11-5994 від 23.07.2009 р.)*

Рецензенти:

Старостенко А. Г. – доктор економічних наук, професор, (Національний університет державної податкової служби України);

Губенко В. І. – доктор економічних наук, професор, (Білоцерківський національний аграрний університет).

Автори: *Вихор М. В., Гацька Л. П., Гошовська В. В., Загурський О. М., Лобунець В. І., Романенко Л. Ф., Півторак М. В., Цибок В. О., Циганова Н. В., Шемігон О. І., Шишковська В. П., Юхименко Н. М., Юхименко П. І., Якимюк Ю. П.*

Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін.
М 58 Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

ISBN 978-966-364-872-9

Даний навчальний посібник розкидає нагромаджений міжнародний досвід управління фірмою в умовах зростання рівня інтернаціоналізації та глобалізації суспільства. Вперше у вітчизняній літературі в систематизованому вигляді висвітлюються питання міжнародного менеджменту за новою структурою навчального курсу. В навчальний посібник включені контрольні запитання і тести для перевірки знань студентів, глосарій, список рекомендованих першоджерел до кожної теми. За структурою і змістом навчальний посібник відповідає програмі навчального курсу “Міжнародний менеджмент”, який вивчається на усіх факультетах економіки і фінансів вищих закладів освіти України.

Розраховано на студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів, науковців, усіх, кого цікавлять питання міжнародного менеджменту.

УДК 338.24:339.9(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-966-364-872-9

© Юхименко П. І., Гацька Л. П.,
Півторак М. В. та ін., 2011.
© Центр учбової літератури, 2011.

ВСТУП

Мета вивчення курсу міжнародного менеджменту – сформува-ти уявлення про управління транснаціональними корпораціями та особливості використання умов і стилю менеджменту залежно від історичних та культурних умов країн базування.

Дисципліна «Міжнародний менеджмент» є нормативною для підготовки магістрів економічних спеціальностей. У даному навчальному посібнику представлений матеріал розглядається у тісному взаємозв'язку з іншими економічними дисциплінами. Вивчення цього курсу створює основу для розгляду макроекономічних відносин з урахуванням особливостей національної економіки та системи інструментів її функціонування на світовому ринку. Виходячи із загальних процесів глобалізації, автори намагалися подати нагромаджений міжнародний досвід і показати зростання рівня інтернаціоналізації для багатьох підприємств, що допоможе майбутнім фахівцям ефективно пристосовуватися до різноманітних умов зовнішнього середовища та активно використовувати скалярні, синергетичні й освітні ефекти від міжнародної діяльності. Саме тому вони зосередили увагу на розкритті проблеми менеджменту транснаціональних корпорацій, в межах яких центральними є питання оптимізації внутрішнього та іноземного engagements підприємства.

Пропонований навчальний посібник підготовлений у відповідності з програмою дисципліни «Міжнародний менеджмент» і сприяє вирішенню проблеми забезпечення цієї дисципліни навчально-методичними матеріалами. У ньому послідовно розкриті теми, які охоплюють всі змістові модулі, визначені стандартом: Міжнародний бізнес, його сутність, розвиток та сучасні особливості; Сутність міжнародного менеджменту; Середовище міжнародного менеджменту; Стратегічне планування в міжнародних корпораціях; Прийняття рішень у міжнародних корпораціях; Організаційний розвиток міжнародних корпорацій; Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях; Керування і комунікації в міжнародних корпораціях; Контроль і звітність міжнародних корпорацій; Технологічна політика міжнародних корпорацій; Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій; Торговельні операції міжнародних корпорацій; Інвестиційні операції міжнародних корпорацій; Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій; Становлення глобального менеджменту.

Разом з тим він містить теми, не включені до нормативної програми: Кроскультурний менеджмент; Досвід організації менеджменту в різних країнах; Взаємовідносини міжнародних корпорацій з державою, в яких, з точки зору колективу авторів, більш ґрунтовно розкрито зміст основних положень навчальної дисципліни.

Для закріплення теоретичних основ курсу «Міжнародний менеджмент» та додаткового контролю повноти знань студентів автори подають завдання для самостійної роботи – тести та контрольні запитання. Це дає можливість проаналізувати здатність студента використовувати в процесі прийняття економічних рішень вивчені методики та надбані навички.

Для зручності у посібнику наведено словник базової термінології. Наочний матеріал поданий у вигляді графіків, таблиць та схем.

МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Міжнародний бізнес, його сутність, розвиток та особливості

Тема 2. Сутність міжнародного менеджменту та його характеристика

Тема 3. Середовище міжнародного менеджменту та його характеристика

Тема 1

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ЙОГО СУТНІСТЬ, РОЗВИТОК ТА ОСОБЛИВОСТІ

Основні терміни і поняття

Міжнародна корпорація, міжнародний бізнес, транснаціональна компанія, багатонаціональні компанії, інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту, мультинаціональні корпорації, міжнародний контроль, комерційна ера, ера експансії, ера концесій, ера національних держав, ера глобалізації.

1.1. Сутність міжнародного бізнесу та його характеристика

Міжнародний бізнес історично і логічно виникає внаслідок розвитку й поглиблення міжнародного поділу праці та формування світового ринку.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій.

«Міжнародний бізнес — це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і пе-

реваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу».

Міжнародний бізнес включає будь-які господарські операції, що здійснюються двома і більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати на рівні як приватних, так і державних організацій. У разі участі приватних компаній у міжнародному бізнесі господарські операції, як правило, здійснюються з метою одержання прибутку. Діяльність фірм, які мають державну форму власності, не завжди орієнтовані на прибуток.

Економічна сутність міжнародного бізнесу має визначатися у площині його як явища і процесу міжнародних економічних відносин.

Як явище міжнародних економічних відносин міжнародний бізнес — це форма взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямована на одержання вигод від трансграничного співробітництва.

Як процес міжнародний бізнес є проявом специфічного виду взаємодії суб'єктів, який характеризується певною структурою, технікою, умовами й правилами ведення, а також наслідками та результатами, що досягаються у процесі даного виду взаємодії і тільки через цей вид.

Суб'єкти міжнародного бізнесу — це реальні учасники його як процесу взаємодії (окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури), яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у певній сфері міжнародної економічної діяльності.

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

Згідно з такими критеріями визначення суб'єктами міжнародного бізнесу можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації, інтеграційні (регіональні) угруповання та держави.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», до суб'єктів міжнародного бізнесу в нашій державі належать:

- фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають громадянську дієздатність і правоздатність);

- юридичні особи (які зареєстровані в Україні та мають на її території постійне місцезнаходження);
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних та юридичних осіб (які не є юридичними особами згідно із законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України);
- структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності іноземних держав (дочірні фірми, філії, відділення, представництва);
- спільні підприємства (які мають постійне місцезнаходження в Україні).

Міжнародний бізнес має суттєві особливості у порівнянні з національним.

Основні риси міжнародного бізнесу:

1. Отримання прибутку в міжнародному бізнесі досягається за рахунок використання для економічно ефективного ведення ділових операцій переваг виходу за межі національних кордонів.

2. 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.

3. 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 НІОКР, виробництво і дистрибуція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4. Внаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно не залежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

5. Урахування в бізнесі культурного фактору, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки,

наскільки відрізняються культури країни базування цієї фірми і країни її перебування.

6. Глобальний характер міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т. д. Внаслідок просування від рівня до рівня інтернаціоналізації зростає значення того, як ця риса проявляється у даному бізнесі, тобто як ефективність цього бізнесу визначається використанням глобалізації.

7. Міжнародний бізнес — це система професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8. Міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

9. Інформація — головний стратегічний ресурс, а адаптація — головна стратегічна зброя міжнародного бізнесу.

10. 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 по-іншому, оскільки саме вони здатні відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

11. 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 й політичне поле конкуренції, а також соціокультурний фон, що суттєво відрізняє його від внутрішніх ринків країн. Сучасний світовий ринок, незважаючи на насиченість нормами і правилами поведінки на ньому економічних суб'єктів, формування міжнародних регулятивних механізмів та інституцій, якісно і кількісно відрізняється від внутрішніх національних ринків, правове функціонування яких має законодавчий характер.

Складність міжнародного бізнесу як процесу зумовлюється передусім тим, що реалізація конкурентних переваг навіть найвищого рингу 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 чинників викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів міжнародного економічного обміну і здатна навіть перетворювати останній у предмет протистояння між країнами.

Міжнародний бізнес стає всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації. Незважаючи на те, що є чимало прикладів міжнародного бізнесу, в яких партнерами є, з одного боку, приватна фірма, а з іншого — урядова установа іншої країни, все ж більш характерним слід вважати або міжфірмові операції такого виду, або внутрішньофірмові — у разі, якщо різні підрозділи фірми розміщені в різних країнах і ці підрозділи взаємодіють між собою (найтиповіші у цьому випадку — так звані мультинаціональні корпорації).

Розглядаючи *причини формування і розвитку міжнародного бізнесу*, доцільно поділити їх на дві групи:

1. Причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення такої категорії бізнесу;
2. Причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу.

Перша група містить такі причини:

- загострення конкуренції на внутрішніх ринках, пов'язане зі збільшенням кількості підприємств, обмеженістю платоспроможного попиту;
- відносна обмеженість внутрішніх ринків (з урахуванням чисельності населення, масштабів території і т. д.);
- обмеженість економічних ресурсів, у тому числі природних, матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, у національному господарстві;
- недосконалість національної законодавчої системи, що регулює приватне підприємництво;
- нерівномірність соціально-економічного розвитку країн.

До другої групи належать такі причини:

- постійний розвиток продуктивних сил, науково-технічний розвиток (НТР), у тому числі в комунікаційній системі (транспорт, зв'язок, інформація і т. д.);

- формування великих корпорацій, банків, які володіють величезними виробничими, комерційними, науково-технічними, фінансовими ресурсами;
- лібералізація зовнішньоекономічної політики країн світового співтовариства, формування «відкритої економіки» в більшості країн світу.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн — третій і т. д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це — ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, а й у поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого. Таким чином, мова йде про мотивацію підприємця (менеджера), а вона розвивалась в контексті історичного розвитку цивілізації у цілому та її економічного ядра — перш за все.

Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародний бізнес, є:

- розширення збуту (прибуток на одиницю продукції може зростати із збільшенням продажів, що проводяться за кордоном);
- придбання ресурсів (використання компаніями-виробниками необхідних видів виробів і послуг, напівфабрикатів, комплектуючих виробів та кінцевої продукції в інших країнах);
- диверсифікація джерел постачання і збуту (збільшення об'ємів продажу і прибутків за рахунок відповідних зарубіжних ринків, а також неспівпадіння економічних циклів в різних країнах світу).

Американським економістом Р. Робінсоном запропонована періодизація історичного розвитку міжнародного бізнесу, що включає в себе такі етапи (ери):

1. Комерційна ера (1500–1850 рр.) — починається з часів великих географічних відкриттів і закінчується серединою XIX ст. Пошук величезних особистих вигод, пов'язаних з торгівлею колоніальними товарами в Європі, був потужною рушійною силою, яка

визначала розвиток базової форми міжнародної торгівлі. Ризики цього бізнесу були також надзвичайно великими (пов'язані з далекими морськими подорожами), але сама можливість отримання прибутків, що набагато перевищували затрати, уможлиблювала залучення в цей самий перший міжнародний бізнес все нові й нові покоління підприємців. Паралельно з ним розвивалась досить широка сфера, яку сучасною мовою можна було б назвати бізнес-сервісом власне міжнародного бізнесу — від інвестиційного і страхового (фінансування торгових експедицій та їх страхування) до інфраструктур (розвиток складського і транспортного господарства). Значний імпульс отримала промисловість європейських країн: від суднобудування і металообробки до переробки заморської сировини (передовими країнами в розвитку міжнародного бізнесу були Англія, Голландія, Іспанія, Німеччина, Франція).

Принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в двох обставинах:

- а) жорсткий вплив взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;
- б) підтримка, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності.

Ера комерції вперше поставила перед підприємцями розвинутих європейських держав такі ключові питання міжнародного менеджменту (як системи управління міжнародним бізнесом): чи є економічний сенс переносити підприємницьку активність і ризики із національного середовища за межі держави і чи можуть бути оцінені раніше відповідні прибутки і (або) збитки; від яких основних факторів реально залежить прийняття таких рішень; наскільки вільним є бізнес у своїх рішеннях і діях від політики своєї держави, чи може він розраховувати на її підтримку (враховувати протидію); що потрібно враховувати, передбачати і здійснювати під час ділових операцій на «чужій території» в інтересах забезпечення довготривалої прибутковості цих операцій та безпеки їх ведення.

2. Ера експансії (1850–1914 рр.) — здійснюється остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого розвитку європейських країн, а пізніше США, викликаного промисловою революцією початку XIX ст. і наступними досягненнями технологічного розвитку. Перехід від вивозу екзотичних заморських товарів до видобутку сировини і систематичного планта-

ційного господарства в колоніальних регіонах як більш вигідних і економічно перспективних сфер зарубіжного бізнесу.

Конкурентні переваги розвинутих європейських держав ґрунтувались на дешевій сировині, що вироблялась в колоніях. Це викликало необхідність залучення інвестицій у розвиток колоніальної сировинної індустрії. Одночасно зростала роль державного колоніального управління: захисту колоній від зовнішньої загрози і збереження самого колоніального режиму вимагали від метрополій узгоджених дій влади і національного бізнесу на території колонії. Оскільки до нього почали залучатися маси робітників-туземців, а вивезення в колонії кваліфікованої робочої сили із метрополій було економічно не вигідним, то гостро постали питання урахування місцевих культурних особливостей, освіти і соціальних проблем місцевого населення.

Також відбувається інтенсивний розвиток внутрішньоєвропейського міжнародного бізнесу. Різні темпи розвитку європейських держав у цей період, різниця в забезпеченості природними ресурсами, різний рівень освіти населення та інші фактори дозволили виділити, з одного боку, країни-виробники промислової продукції, з іншого — країни-ринки для цієї продукції (останні виробляли переважно дешеvu сільськогосподарську продукцію).

Це епоха безперервних торговельних війн. Наслідком цього став розвиток виробничих підприємств і філій за кордоном. Розвивався і міжнародний фінансовий сервіс, і міжнародний транспорт. У цей період досить точно визначилися головні мотиви міжнародного бізнесу, що збереглися до наших днів: використання більш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних); розширення ринків збуту; нові сфери застосування (використання) вільних фінансових ресурсів; використання сприятливих умов місцевого законодавства (податкового, митного і т. д.).

3. Ера концесій (1914–1945 рр.) — якісно змінилася роль найбільших компаній, які оперували на колоніальних ринках. Незалежно від того, йдеться про відому «United Fruit», бельгійців у Конго чи перші нафтові концесії на Середньому Сході, скрізь відповідні компанії-концесіонери перетворюються в автономні економічні держави, які здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, поліцейські функції не лише для своїх робітників, а часто і для всіх жителів районів, що належать до концесій.

Відбувається формування на концесійних підприємствах значного прошарку туземних менеджерів середньої ланки, яких спеціально навчали, нерідко — на підприємствах і в навчальних закладах самої метрополії. Одночасно зростала і національна свідомість колоніальних народів.

Щодо міжнародного бізнесу в неокolonіальній сфері слід відзначити декілька найбільш характерних моментів. Перший — поразка Німеччини у Першій світовій війні і, відповідно, перерозподіл світових ринків, другий — Велика депресія 1929–1932 років, яка з усією гостротою поставила питання про ефективність міжнародного бізнесу у порівнянні із внутрішньодержавним. Інтернаціоналізація використання людських ресурсів (характерна для ери глобалізації) вперше заявила про себе саме в ці роки. Відзначені перші масові міграції робітників із Азії, Африки і Латинської Америки на підприємствах країн Заходу. Виникнення двох сильних тоталітарних режимів (в СРСР та Німеччині) показало значні можливості державного управління зовнішньоекономічною діяльністю, але одночасно і всі слабкі сторони держави як «міжнародного підприємця».

Концесійна ера підготувала ґрунт для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному аспекті, а Друга світова війна надала значний політичний імпульс цим процесам. З іншого боку, такі явища, як інтернаціоналізація світового ринку робочої сили і загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів та готових виробів, головні учасники якого прагнуть придбати конкурентні переваги, використовуючи можливості все більш складної структури міжнародного бізнесу, означали наближення не лише до наступної ери національних держав, а й до глобалізації бізнесу в цілому.

4. Ера національних держав (1945–1970 рр.) — два головних напрями розвитку міжнародного бізнесу. По-перше, становлення і бурхливий розвиток нових національних держав, які отримали внаслідок концесійної ери у певному розумінні розвинутий економічний базис і деяку кадрово-технологічну структуру, по друге, всі недоліки колоніального господарського розвитку — від монопродуктових економік до важких фінансових проблем. Це стало поштовхом до розвитку міжнародного бізнесу: незалежні держави здійснювали активний пошук ринків збуту традиційних продуктів свого експорту і були активними реципієнтами для будь-яких інвестицій, що сприяло розвитку міжнародних ринків капіталу, появи

нових фінансових інструментів, зростанню сфери міжнародного аудиту та консалтингу.

З іншого боку, наймогутніші американські корпорації, використовуючи переваги домінуючого положення США у післявоєнний період, вперше практично здійснили прорив до мультинаціонального бізнесу, тобто до якісно нового ступеня розвитку міжнародного бізнесу фірми, коли весь світ стає, по суті, ареною її конкурентної боротьби і сферою фірмових інтересів. У 1960–1970 роках їх наздогнали і перегнали європейські та японські суперники. Завоювання ринків товарів та послуг завжди опосередковується, що в свою чергу призводить до ще більш жорсткої боротьби тих же суперників на міжнародних, регіональних та національних ринках капіталів, технологій, робочої сили, інформації і т. д.

Реальне просування національної економіки до ефективного виробництва і сфери послуг потребує певного комплексу, який називається «пакетом розвитку», і включає: технології, капітал, інформації, кваліфікацію і компетентність персоналу, консалтингову підтримку та ін. Але отримати це «відразу і разом», у 70-х роках було складно, тому країни, що розвивалися, та їх фірми брали різні елементи пакету в різних країнах і в різних фірмах, роблячи його «оптимальним для себе». Оскільки для реального мультинаціонального бізнесу весь світ — поле його ділової гри, то формування такого пакету для власних цілей або в інтересах партнерів тут можна здійснювати найбільш ефективно.

Подальший розвиток мультинаціональності в міжнародному бізнесі, з зовнішньої точки зору, йшов шляхом зростання кількості багатонаціональних компаній (БНК), хоча в 1970 і 1980-х роках спостерігається якісний прорив: до найбільших БНК входять фірми країн, що розвиваються і знаходяться на різних ступенях розвитку (Південна Корея, Філіппіни, Індія, Тайвань і т. д.). Але внутрішній зміст цього процесу саме й підготував перехід міжнародного бізнесу до найвищої точки його розвитку — глобалізації.

Якщо в минулому БНК вирішували відносно прості завдання виробництва і дистриб'юції товарів, то за останні десятиліття — набагато складніші і глобальніші. С. Ронен визначає їх як створення і використання сітки мультинаціонального обслуговування, що включає банки, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, заклади охорони здоров'я і т. ін., які спираються на глобальну комп'ютеризацію. У даному випадку немає зна-

чення, до якої країни належить той чи інший елемент сервісу — мультинаціональність не тому космополітична, що у неї «немає вітчизни» (в кінці кінців «Intel» все-таки американська фірма, як «Sony» — японська, а «Siemens» — німецька), а тому, що вона не може дозволити замінити ефективність патріотизмом.

Формуючи власну мережу мультинаціонального обслуговування, кожна БНК розглядає її як власну гарантію ефективності бізнесу, а те, що в кінцевому підсумку ці мережі зливаються в глобальну, просто збільшує ефективність системи в цілому.

Фірмовий бізнес потребує різних рівнів міжнародності залежно від двох головних факторів. Якщо розглядати бізнес фірми із країни А в країні Б, то факторна структура буде наступною. По-перше, рівень міжнародності бізнесу фірми залежить від глибини її залучення до бізнесу у країні Б. Якщо йдеться про разові продажі товару через експортно-імпортну фірму самої країни А, то це найнижчий рівень залучення, який практично не відображає жодної потреби і міжнародної складової бізнесу — адже такі операції не відрізняються від продаж і розрахунків з іншими фірмами, а вся міжнародна складова має місце в офісі експортно-імпортної фірми і прихована від виробника. Інша справа якщо фірма розпочала виробництво у країні Б, найняла місцевий персонал, розвернула дистрибуторську мережу (або вступила в співпрацю) і т. д. Тут максимально виявляється міжнародність: від мовних питань до місцевого податкового законодавства і від репатріації валютного прибутку до участі у місцевих соціальних акціях. Зрозуміло, що між цими двома полюсами лежить ціла низка послідовних ступенів розвитку міжнародності.

По-друге, міжнародність залежить від рівня культурної подібності країн А і Б. Якщо А — це Франція, а Б — Італія, то належність їх обох не просто до Європи, а до одного кластеру європейських романських (латинських) країн дозволяє визнати високий рівень взаєморозуміння, і міжнародна адаптація відповідного менеджменту в культурному (найбільш складному) аспекті буде досить простою. Але якщо А — це Франція, а Б — Україна, то тут справа є суттєво складнішою. І найвищий рівень міжнародності необхідний у парі «Франція — Японія», якщо брати до уваги культурні відмінності.

Ера національних держав дала поштовх розвитку міжнародного бізнесу і зробила його сферою весь світ, в якому припинили

існування закриті системи типу «метрополія — колонія». Одночасно міжнародний бізнес вийшов на якісно новий рівень розвитку і тому потребував нової системи управління. Широта оперування бізнесу в усьому світі робить неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу «управління зарубіжними операціями», або «управління ЗЕД». Необхідна заміна формулою «міжнародний менеджмент». А той факт, що найпершими це зрозуміли БНК, обумовлений їх природою — вони першими вийшли на найбільш високий рівень міжнародності і за глибиною залучення, і за культурним фактором, оскільки глобальна ефективність фірми (а вона і є головною метою) вимагає абсолютної свободи вибору форми діяльності в будь-якій країні і абсолютну свободу вибору самої країни.

5. Ера глобалізації (починаючи з 1970 р. ХХ ст. до наших днів)

Глобалізація — це посилення взаємозалежності національних економік, переплетення соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності.

Цей період розвитку цивілізації взагалі і міжнародного бізнесу зокрема проходить під знаком революційних технологічних змін, за якими йдуть економічні, соціальні та політичні зміни. Комп'ютерна революція і значний розвиток телекомунікацій практично змінили обличчя всіх традиційних технологій шляхом виведення їх на якісно новий рівень. Сьогодні на планеті практично не залишилося закритих для міжнародного бізнесу зон і тем. Реальна глобалізація характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни, і кожна з них залежить від міжнародного бізнесу. Наслідки цього двоякі: з одного боку, країна може користуватися всіма благами, не відчуваючи негативних наслідків відсутності у неї тих чи інших ресурсів, можливостей і т. д. З іншого боку, природною платою за це є суттєва залежність країни від стану світових ринків в цілому: не можна користуватися лише благами інтеграції в світову економіку, доводиться одночасно нести ризики цього процесу (світова фінансова криза 1998 р.).

В сучасних умовах глобалізація є об'єктивним процесом, на темпи розвитку якого впливає низка рушійних та гальмівних факторів.

Рушійні фактори глобалізації:

- подолання нерівномірного розміщення сировинних і енергетичних ресурсів на планеті;
- природно-кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і викликають розвиток та поглиблення взаємозв'язків між ними;
- досягнення транспорту і комунікацій;
- наростання відкритості ринків і міжнародних відносин;
- прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на ринок;
- кооперація зусиль багатьох держав в екологічній сфері.

Гальмуючі фактори глобалізації:

- відмінності соціально-економічних систем;
- втручання держав в економіку і політика протекціонізму;
- коливання обмінних курсів;
- традиційні конфлікти;
- ідеологічні розбіжності;
- релігійні обмеження.

В умовах глобалізації міжнародний бізнес набуває принципово нових рис, які визначаються характером і специфікою нової епохи. Важливий інструмент економічної інтеграції країни в світову економіку, а відповідно — інструмент глобалізації як такої, міжнародний бізнес у сучасних умовах визначається такими рисами:

а) **доступність і всеосяжність**. Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, він поступово перетворюється у невід'ємну можливість практично для будь-якої фірми майже кожної країни, принципово змінюючи стратегічні й тактичні перспективи фірм і відкриваючи перед ними нові потенційні поля ділової активності. У той же час тут, звичайно, є й певні обмеження;

б) **ступеневість розвитку**. Вхідження фірми в міжнародний бізнес, як правило, починається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і в міру розвитку досягає вищої форми — БНК. Сутність цієї особливості не зводиться до природної вимоги накопичення досвіду та нарощення потенціалу — і вхідження в міжнародний бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов'язані з подоланням певних порогів: якщо на початковому етапі — поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що

дозволяє продавати товари за кордоном, то потім це питання вдалого розміщення дистрибуції, ефективного використання міжнародних ринків капіталів і робочої сили, роботи з міжнародними транспортними мережами і т. ін.

в) *технологічна глобалізація*. Можливості комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який в сучасних умовах набув трьох принципово нових рис: він може ефективно здійснюватись «не виходячи з офісу»; він може здійснюватися в режимі реального часу; він може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі цікаві для бізнесу ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.ін.

г) *«фінансіаризація»*. Цей термін ввів Ж. П. Серван-Шрайбер, і він досить точно відображає найважливішу рису «глобалізованого» міжнародного бізнесу: фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї і закінчуючи реальним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії. Пошук і використання міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратися на досягнення фінансового менеджменту, новітні і численні фінансові інструменти, що виростають з гігантських можливостей світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації і телекомунікацій «фінансіаризація» стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу;

д) *складний взаємозв'язок національного й інтернаціонального*. Складний вплив на ділове життя планети здійснюють конвергентні та дивергентні процеси у сфері національних культур. З одного боку, глобалізація приводить до виключно конвергентних процесів: починаючи з джинсів, телевізорів і гамбургерів до формування мультинаціональної ділової культури, певні принципи і правила якої поділяє практично більшість бізнесменів світу. З іншого боку, зростає національна і культурна диференціація, яка в крайніх формах націоналізму і релігійної нетерпимості проявляється в складних конфліктних формах; очевидно, цілком природним є прагнення народів та етнічних общин зберегти свої культурні та національні цінності, стереотипи поведінки, захистити їх від розмивання «усередненою» масовою культурою;

е) *в умовах глобалізованої економіки основною господарською одиницею стають крупні міжнародні компанії*, які володіють філіями і дочірніми організаціями в багатьох країнах, зі

співробітниками різних національностей. Саме вони встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми закордонними партнерами і стають головним джерелом та генератором глобалізації.

1.2. Міжнародні компанії та їх роль в сучасному міжнародному бізнесі

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

- *транснаціональні корпорації (ТНК)* — національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і 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.

Багатонаціональна компанія є однією з найбільш складних форм організації міжнародного бізнесу. Вона використовує міжнародний підхід у пошуку закордонних ринків збуту, розміщення виробничих потужностей тощо.

Організація, форми, структурні особливості БНК можуть бути різними, проте можна виокремити такі основні принципи, які лежать в їх основі і виділяють їх з-поміж інших форм міжнародного бізнесу, а саме:

- корпоративна цілісність, заснована на принципах акціонерної участі;
- орієнтація на досягнення єдиних для компанії стратегічних цілей і вирішення загальних стратегічних завдань;
- наявність однієї управлінської вертикалі (з різним ступенем жорсткості) і єдиного центру контролю у вигляді холдингової компанії, банку чи групи взаємопов'язаних компаній;
- безстроковий характер існування БНК.

Поряд з терміном «багатонаціональний» для визначення бізнесу, що охоплює міжнародні операції по всьому світу, часто вико-

ристовують термін «світовий» чи «глобальний». При цьому мається на увазі, що менеджмент глобальної компанії:

- застосовує глобальний, інтегрований підхід до бізнесу з метою пошуку нових ринкових можливостей, оцінки можливих загроз для бізнесу з боку конкурентів, пошуку нових ресурсів для розширення діяльності (включаючи людські та фінансові ресурси);
- прагне закріпити присутність компанії на ключових країнових (регіональних) ринках;
- орієнтується на пошук загальних рис, які притаманні різним географічним ринкам.

З цієї точки зору, багатонаціональна компанія — це різновид холдингових компаній, які здійснюють свою господарську діяльність на різних національних ринках і прагнуть через менеджерів дочірніх підрозділів адаптувати свої продукти та маркетингову стратегію до місцевих умов.

Поряд з терміном «багатонаціональна» і «глобальна» компанія у науковій, фаховій і діловій літературі вживається ціла низка подібних понять і визначень. Проте, за традицією, ООН та урядові організації різних країн найчастіше використовували термін «транснаціональні корпорації». Останнім часом учені почали застосовувати цей термін відносно компаній, які можна охарактеризувати і як глобальні, і як багатонаціональні, тобто компаній, які прагнуть досягти ефекту масштабності за рахунок інтеграції і в той же час високоадаптивних до зовнішніх умов (новий термін «багатокультурна БНК»). Як бачимо, таке визначення подібне до запропонованих раніше понять глобальної компанії. Бізнесмени, в свою чергу, часто користуються терміном «транснаціональна корпорація» відносно бізнесу, який створений у результаті злиття (а не створення спільного підприємства чи стратегічного альянсу) двох компаній приблизно однакового розміру, проте які є представниками різних країн.

Згідно з оцінками ООН, понад 35 тисяч фірм різних країн світу, які контролюють 170 тисяч зарубіжних філій, перебувають нині на транснаціональній стадії розвитку.

Вирізняють три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК:

- 1) Структурний критерій.

2) Критерій результативності.

3) Критерій поведінки.

За *структурним критерієм* ТНК — це фірма, яка має власні філії у двох і більше країнах, або це фірма, власники чи вищий управлінський персонал якої є громадянами різних країн (при цьому діяльність ТНК контролюється штаб-квартирою, яка розміщується в одній країні. Саме тому розрізняють американські, англійські та інші ТНК).

За *критерієм результативності* фірми визначаються як ТНК на основі абсолютних або відносних показників: ринкова вартість капіталу, обсяг продажу, прибуток, активи. Характерним для транснаціональних корпорацій є те, що вони генерують значну частину прибутків і продажу від своїх зарубіжних операцій. Загальні зарубіжні активи американських промислових ТНК складають понад 1500 млрд. дол., валова балансова вартість фондів їхніх філій за кордоном — понад 500 млрд. дол.

Згідно з *критерієм поведінки* фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально». Оскільки транснаціональна корпорація діє більш ніж в одній країні, то її керівництво має розглядати весь світ як сферу своїх потенційних інтересів.

Найбільш авторитетним вважається визначення ТНК як впливової міжнародної організації. Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), *транснаціональна корпорація* — це група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, яка розташована в різних країнах, при цьому одна чи більше з цих компаній може суттєво впливати на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами.

За визначенням, схваленим ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку), *транснаціональна корпорація* — це підприємство, яке об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох і більше країнах, провадить координуючу політику і втілює в життя загальну стратегію через один або більше центрів прийняття рішень.

За даними ЮНКТАД, усього в світі на кінець ХХ ст. налічувалося понад 64 тисячі активно діючих транснаціональних корпорацій; більше 500 тисяч філій і відділень цих компаній по всьому світу виробили і продали товарів на загальну суму 11 трлн. дол. Річні обсяги продажу провідних ТНК інколи порівнюють із показ-

никами валового національного продукту окремих країн. У цілому вони контролюють 70–90% ринків товарів, послуг, технологій і є головними експортерами капіталу.

Таким чином, ТНК — це група підприємств, які функціонують у різних країнах, але управляються штаб-квартирою, що міститься в одній конкретній країні.

В основі такого управління — механізм прийняття рішень, який дає можливість здійснювати узгоджену політику і загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології та відповідальність для досягнення результату — отримання прибутку.

З одного боку, ТНК є наслідком, а з іншого — причиною зростання міжнародної концентрації виробництва, а отже розгортання процесу інтернаціоналізації. Будучи на сучасному етапі однією з найефективніших організаційних форм інтернаціоналізації господарського життя, вони перебувають в центрі історичного процесу глобалізації світової економіки.

У науковій літературі нині утверджується висновок, що до сучасних ТНК навряд чи можна застосувати категорію конкретної національної належності. В рамках стратегії глобалізації країна початкового базування все частіше розглядається ними лише як один із районів з певними перевагами розміщення. ТНК беруть участь у міжнародному поділі праці на двох рівнях — внутрішньофірмовому і міжфірмовому. Внутрішньокорпоративний поділ праці, який визначає характер і способи взаємодії окремих структурних ланок у процесі міжнародного усунування виробництва, складається під впливом стратегії ТНК. На міжфірмовому рівні такий поділ складається не між країнами, а між діючими в них ТНК.

На сьогодні ТНК, перетворившись у транснаціональні групи компаній виробничого, комерційного, фінансового, науково-дослідного профілю, не тільки залишаються опорою економік розвинених країн, а й стають однією із головних сил світового господарства.

Транснаціональні компанії лідирують у світовій економіці за різними показниками. Так, у 1996 році загальний обсяг продаж БНК склав 5,5 трлн. доларів, або 25% світового ВВП. На них припадає, за різними оцінками, від 1/4 до 1/3 світової торгівлі. В середині 1990-х років активи п'ятисот найбільших небанківських ТНК перевищили 30 трлн. доларів, причому 40% активів було розміщено поза країнами, в яких зареєстровані головні компанії.

Загальна чисельність зайнятих в ТНК перевищує 70 млн. осіб. Аналогічна ситуація спостерігається і в банківській сфері: із трьохсот найкрупніших банків світу близько сто є транснаціональними, при цьому близько 2/3 операцій вони проводять у своїх країнах і 1/3 — за кордоном.

За своєю суттю саме ТНК перетворили світову економіку в дійсно міжнародне виробництво, дали поштовх розвитку науково-виробничому прогресу в різних його проявах, забезпечили підвищення технічного рівня та якості продукції, ефективності виробництва. Окремо варто виділити значення ТНК з позиції удосконалення форм менеджменту, організації фірми, управління її комерційним, виробничо-технологічним і кадровим потенціалом.

Прикладами таких кооперацій є англо-голландська «Роял-Датч-Шелл», шведсько-швейцарська «АВВ», англо-голландська «Юнілевер».

Основними специфічними рисами ТНК є:

- активна участь у міжнародному поділі праці і сприяння його розвитку;
- незалежність руху капіталів від процесів, які відбуваються в країні базування;
- проникнення у високотехнологічні галузі, які потребують значних інвестицій та висококваліфікованого персоналу (так, 500 найбільших ТНК реалізують 80% усієї виробничої продукції електроніки і хімії, 95% — фармацевтики, 76% — продукції машинобудування);
- пропагування диверсифікованості свого виробництва і послуг (кожна з 500 найбільших ТНК США 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 і товарного ринку.

Глобальна конкуренція між учасниками бізнесу змушує їх розглядати світ як величезний цілісний ринок. Незважаючи на олігополістичний характер структури багатьох сегментів цього ринку, тут відбувається постійна зміна співвідношення сил між агентами економічної діяльності внаслідок передусім змін у перевагах власності, а також еволюції переваг інтерналізації й розміщення. В цій боротьбі за контроль ринку перетворення національних

фірм у транснаціональні або підвищення ступеня «міжнародності» останніх часто стає однією з найважливіших умов зростання фірм. ТНК — найдинамічніший структурний елемент світової економіки. За мобільністю, здатністю до трансформації зв'язків та організаційних структур, швидкістю реакції на імпульси науково-технічного розвитку вони набагато перевищують національні або регіональні форми господарських утворень. На відміну від них ТНК не прив'язані до тієї чи іншої території, а отже, здатні поєднати фактори виробництва різної державної належності і брати участь в освоєнні ринків у будь-якій частині світу.

Організаційна й управлінська спроможність ТНК інтегрувати фактори й умови виробництва у всесвітньому масштабі та реалізувати переваги власності, інтерналізації й розміщення роблять їх високоефективним агентом економічної діяльності. З точки зору ефективності поєднання факторів виробництва сучасні ТНК, очевидно, не мають альтернативи у світовій економіці. Така ефективність досягається транснаціональними корпораціями в ході боротьби за одержання стабільних прибутків. Саме стратегія максимізації загальнокорпораційного прибутку є основою оптимізації ТНК, форм і напрямів їхньої господарської діяльності, внутрішньо-фірмових і міжфірмових взаємозв'язків.

Діяльність ТНК суттєво визначає не тільки конкурентоспроможність окремих галузей або країн, а й загальні риси сучасної і майбутньої світової економіки. Інтернаціоналізація приводить до посилення взаємозв'язків між усіма складовими світового господарства, до глобалізації економічного розвитку. ТНК є основною рушійною силою цього процесу. На початку 90-х років практично не залишилось жодної країни, не охопленої виробничо-інвестиційними операціями. Формуючи тісні коопераційні взаємозв'язки між підконтрольними підприємствами на базі одиничного поділу праці, ТНК закладають міцний фундамент цілісності та взаємозалежності глобальної економіки.

Визначаючи масштаби діяльності ТНК, слід зауважити, що найбільші з них навіть перевищують розміри ВВП окремих держав, і сьогодні не виникає сумнівів, що показник їхнього зростання перевищує показник багатьох економік світу. При цьому триста корпорацій розпоряджаються 75% світового валового продукту. На іноземні філії припадає 1/10 світового ВВП. Кожна з п'ятисот найбільших ТНК США має в середньому підприємства в 11 галузях,

а найпотужніші охоплюють по 30–50 галузей. У групі зі ста головних промислових фірм Англії багатогалузевими є 96, у Німеччині — 78, у Франції — 84, в Італії — 90. П'ятсот світових гігантів реалізують 80% усієї виробничої продукції електроніки і хімії, 95% — фармацевтики, 76% — машинобудування.

Сукупні активи зарубіжних філій ТНК у 2002 р. склали 26 543 млрд. дол. США, зокрема 25 найбільших корпорацій світу володіють їх 6% відсотками, що вимірюється сумою 1 683 047 млн. дол. США; 25 найбільших ТНК із країн, що розвиваються, володіють зарубіжними активами у розмірі 156 968 млн. дол. (0,6% світового показника), причому левова частка з них належить китайській (Гонконг) корпорації «Хатчисон вампоа лтд» (40 989 млн. дол. США). Середній розмір зарубіжних активів ТНК коливається від 373 млн. дол. для 25 лідерів із країн Центральної та Східної Європи до 67 322 млн. дол. для 25 світових лідерів.

Позиції найбільшої ТНК за обсягами зарубіжних активів тривалий час утримувала компанія «Дженерал Електрик». Проте протягом 2000 та 2001 років вона поступилася лідерством британській компанії «Водафон», яка практично всі свої активи (90,5%) розміщує за кордоном. Сума активів цієї компанії у 2001 році в цілому сягала близько 207,5 млрд. доларів, що на 65% перевищує відповідний середній показник групи 25 лідерів.

Обсяги продажів ТНК переважно складають не менше кількох сотень мільйонів доларів на рік. Зокрема, по 25 найбільших з них цей показник сягає в середньому 81,3 млрд. дол. США, в т. ч. зарубіжні — 48,9 млрд. дол. Для корпорацій країн, що розвиваються, та країн Центральної і Східної Європи він складає 11 075 млн. дол. (в т. ч. 4870 млн. зарубіжних продажів) і 1209 млн. дол. (в т. ч. 525 млн. дол. зарубіжних продажів) відповідно.

За оцінками експертів ЮНКТАД у ТНК зайнято понад 20% світової робочої сили. Зокрема, такі гіганти як «Вівенді юніверсал», «Форд моторс компані», «Дженерал моторс» в сукупності управляють трудовими ресурсами чисельністю понад 1 млн. 100 тис. осіб. 25 ТНК — лідерів по групах країн мають чисельність робітників у середньому 195 тис. по розвинених країнах, 33 тис. — по країнах, що розвиваються, і 13,4 тис. — по країн Центральної та Східної Європи, причому частка зайнятих у зарубіжних філіях становить 59%, 49% та 9% відповідно.

Аналіз емпіричних даних свідчить, що продуктивність праці робітників, зайнятих у зарубіжних підрозділах наймогутніших ТНК, має вражаючий рівень. Так, у компанії «Водафон», яка очолює рейтингові таблиці ЮНКТАД, вона вимірюється 436 тис. дол. США на рік; фірми «Хатчисон вампоа лімітед», яка очолює групу ТНК із країн, що розвиваються, цей показник складає 114 тис. дол., у ТНК «Лукойл», яка є лідером серед корпорацій країн Центральної та Східної Європи, — 675 тис. дол. США. Причому, незважаючи на країнову належність, найвищу продуктивність демонструють нафтові монополії: 3613 тис. дол. — «Петролеос де Венесуела», 2385 тис. дол. — «Ексонмобіл корпорейшн», 1400 тис. дол. — «Ройал датч/Шелл груп», 3333 тис. дол. — група «Петроль» із Словенії.

За останні роки підвищився рівень «міжнародності» операцій більшості ТНК. У середньому по групах із 25 лідерів він становить 61% (постіндустріальні країни), 52% (країни, що розвиваються), 30,3% (по країнах Центральної та Східної Європи). Водночас такі корпорації, як АББ, «Гуандун інвестмент лтд», «Ферет Пасіфік компані лімітед» демонструють індекс транснаціональності понад 90%.

За оцінками експертів «Fortune» сукупний дохід 500 американських компаній становить 6,95 трлн. дол. США. Лідером серед них стала «Вол-Март Сторез», яка на фоні загального зниження темпів зростання доходів найбільших ТНК продовжує нарощувати свої доходи.

Прибуток усіх п'ятисот компаній, які потрапили до рейтингу, скоротився за минулий рік на 66%, тобто на 69,6 млрд. дол., загальний дохід — на 6% — до рівня 6,95 трлн. дол. І тільки дохід «Wall-Mart Stores» за результатами 2002 року зріс на 12% і в остаточному підсумку склав понад 246 млрд. доларів.

У компанії «General Motors», яка посідає друге місце в рейтингу «Fortune», цей показник на 60 млрд. дол. менший. «Wall-Mart Stores» є яскравим прикладом виживання ТНК у несприятливих економічних умовах.

Найважливіша сфера діяльності ТНК — пряме отримання прибутку зі своїх філій і підприємств, які оперують на внутрішніх ринках приймаючих країн. Друга за значенням галузь їхньої активності — розширення експорту з країн базування і приймаючих країн.

Стратегії ТНК спрямовуються на формування інтегрованої міжнародної системи виробництва, що, в свою чергу, потребує за-

лучення додаткових ресурсів. Цілком можливо, що цей фактор у наступні роки визначатиме інтенсивність і напрями зарубіжного інвестування ТНК.

На окрему увагу заслуговує транснаціоналізація середніх та малих фірм. Сучасний етап транснаціоналізації світової економіки змушує по-новому подивитись на переваги дрібного виробництва, що дають можливість гнучко реагувати на зміни ринкового попиту, забезпечити диференціацію продукту для конкретного споживача. Окремі малі і середні підприємства, здійснюючи прорив на ринки високої технології, спеціалізуючись на окремих видах наукомісткого виробництва і науково-дослідних та дослідно-конструктивних розробках (далі — НДДКР), можуть набувати переваг власності, пов'язаних з володінням «невидимими активами» (науковими знаннями, секретами виробництва тощо). У сфері послуг, наприклад, головну роль відіграє не розмір фірми, а її репутація та досвід в обслуговуванні «особливої ніші» ринку.

Логіка глобальної конкурентної боротьби змушує середні та малі фірми, що мають переваги власності, брати участь у міжнародній виробничій діяльності, щоб відстояти чи закріпити свої позиції на ринку. Технічний прогрес розширює можливості трансграничних операцій для таких фірм завдяки подрібненню технологічного процесу, розвитку інформаційних і транспортних систем. Скорочення транспортних витрат та витрат, пов'язаних з передаванням інформації, дає змогу навіть невеликим фірмам користуватися перевагами інтерналізації за допомогою координації діяльності в різних країнах світу. Зростання витрат дрібного виробництва, пов'язаних з відсутністю економії на масштабах, а також із зростанням заробітної плати, робить для таких фірм особливо привабливим використання вигід від міждержавних відмінностей у вартості факторів виробництва, тобто переваг розміщення.

Значна кількість філій середніх і малих фірм розміщуються у країнах, що розвиваються. Враховуючи це, а також специфіку взаємовідносин таких фірм з приймаючими країнами (гнучкість, готовність йти на менше часткове володіння і т. д.), можна зрозуміти особливості міжнародного руху капіталу ТНК.

Традиційним напрямом стратегії є не лише утвердження материнської компанії, а й створення самостійних філій. Материнською називають компанію, яка частково чи повністю контролює активи інших компаній за кордоном. Для цього, звичайно, їй потрібно во-

лодіти не менше 10% їхнього статутного капіталу. Подібні фірми називають закордонними філіями і поділяють на дочірні (материнська компанія має в них понад 50%), асоційовані (10–50%) і відділення (не є самостійною юридичною особою). Таким чином, ТНК, на відміну від експортних фірм, забезпечує поєднання національного та зарубіжного комплексу в єдиний міжнародний комплекс, у якому автономні центри, які знаходяться в різних країнах, працюють у рамках єдиної структури.

Відносини материнської компанії з філією у межах такої стратегії складаються, в основному, по лінії контролю (володіння) і можуть доповнюватися зв'язками у формі передачі технології чи надання довгострокових кредитів. Філія, маючи оперативну самостійність, саме несе відповідальність за всі стадії виробничого процесу. Цю стратегію можна показати таким чином: потенційно материнська компанія може формувати такі зв'язки контролю зі значною кількістю філій, створених нею за кордоном. Ця модель взаємовідносин, наприклад, досить типова для деяких видів імпортозаміщуючих філій, які орієнтуються на місцеві ринки приймаючих країн (особливо в ситуації, коли існують обмеження на імпорт компонентів від материнської фірми). У свою чергу, філії формують зв'язки з місцевими постачальниками і підрядниками.

Інший напрям стратегії ТНК — проста інтеграція, яка допускає винесення за кордон окремих технологічних стадій виробництва продукції. В межах внутрішньофірмового поділу праці на закордонних філіях, наприклад, організовується виготовлення проміжної продукції, там же іноді відбувається складання готових виробів, які реалізуються в країні базування або в третій країні. Аналогічні виробничі ланки складаються і в сировинних ТНК, де окремі філії можуть виконувати послідовні функції переробки сировини. Масштаби, напрями та характер зв'язків, що виникають у межах простої інтеграції, можуть бути різними, але головне, що відрізняє цю стратегію від попередньої, — це неможливість самостійного функціонування філії, її інтегрованість у виробничий ланцюг ТНК. Головним стимулом для реалізації такої стратегії є використання переваг розміщення (доступу до сировини, дешевої робочої сили тощо.) щодо тих чи інших видів виробництва ТНК. Материнська компанія при цьому контролює весь виробничий ланцюг (через володіння капіталом чи неакціонерні форми), централізуючи деякі корпоративні функції.

З середини 80-х років дедалі виразніше виявляється орієнтація стратегії ТНК на створення інтегрованих систем міжнародного виробництва. У зв'язку з цим відбувається перебудова організаційних їх структур у напрямі посилення горизонтальних і вертикальних зв'язків між усіма елементами комплексів. Така стратегія комплексної інтеграції орієнтує транснаціональну компанію на операції в будь-якій частині світу, якщо вона надає оптимальні можливості реалізації переваг власності, розміщення чи інтернаціоналізації з точки зору глобальних інтересів ТНК. Будь-яка філія в будь-якій приймаючій країні потенційно може виконувати однакові функції для задоволення потреб усієї мережі підприємств ТНК.

Розширення експансії сприяє економічній інтеграції. Як плацдарм освоєння нового ринку корпорації найчастіше використовують вільні економічні зони (ВЕЗ).

Фактором підвищеної уваги з боку ТНК до вільних економічних зон є те, що створений в них сприятливий інвестиційний клімат дозволяє їм реалізувати свої стратегічні цілі з великим економічним ефектом.

Основна мета створення будь-якої вільної економічної зони — це залучення іноземного капіталу. Особливості економічного розвитку країн, що розвиваються, обумовили поширення такої форми ВЕЗ, як експортно-промислові зони (ЕПЗ). Діючі ЕПЗ є продуктом співробітництва між транснаціональними корпораціями, як найважливішими інвесторами капіталу, і урядом приймаючої країни. Однак ТНК мають значно більші конкурентні переваги, вони власне кажучи, є монопольними власниками інвестиційного капіталу і сучасної технології. В той же час вони вільні у своєму виборі країн і регіонів для розміщення інвестицій. Приймаючі ж країни змушені конкурувати. У зв'язку з цим можна говорити, що успіх ВЕЗ залежить насамперед від того, наскільки параметри зони відповідають інтересам корпорації. Організаційна структура ВЕЗ повинна відповідати вимогам ТНК щодо інтернаціоналізації виробництва.

Результатом конкурентної боротьби за залучення іноземного капіталу стала така модель ЕПЗ. На приймаючу сторону лягають проблеми щодо створення первинної інфраструктури зони і підготовки працівників. ТНК ж мають право безконтрольного оперування капіталом і прибутком. Експортно-промислові зони покликані максимально наблизити іноземних споживачів до такого мало-рухомого ресурсу, як робоча сила. Уніфікація принципів функ-

ціонування зон у різних країнах ще більше посилює мобільність капіталів і виробництва, загострюючи при цьому конкуренцію між приймаючими країнами.

Досвід роботи ЕПЗ з іноземними інвесторами показав, що для них фінансові пільги мають далеко не першочергове значення. Значну увагу вони приділяють спрощенню бюрократичних та організаційних процедур, стабільності діючого законодавства, зацікавленості уряду і населення.

Проте очікування доступу до новітніх технологій з боку країн, які створили на своїй території виробничо-експортні ВЕЗ, часто виявляються марними. Досить часто технологія і устаткування, які імпортуються у вільні економічні зони, є застарілими. Як показує дослідження, навіть у разі створення високотехнологічного виробництва в окремих вільних економічних зонах не відбувається істотного підвищення технологічного рівня економіки країни в цілому. Причини такого становища, на думку вчених, зокрема А. Кузнецова та ін., полягають у тому, що ТНК не бажають поширювати новітні технології, оскільки фактично вони є основою їхньої могутності. Система розподілу праці дозволяє виокремити навіть з технологічного процесу такі операції, які не потребують високої кваліфікації, і саме виробництво на основі цих нескладних операцій розмістити у вільних економічних зонах. Як правило, ТНК ідуть шляхом створення у цих зонах простого виробництва, яке не потребує значних витрат на створення нових робочих місць. Як наслідок, отримані навички не мають ніякої цінності поза конкретним технологічним процесом.

У практичній діяльності ТНК використовують всі зазначені стратегії, але остання поступово набуває дедалі більшого поширення, викликаючи модифікацію управлінських систем і посилення децентралізації управління. На зміну жорсткій ієрархічній системі управління всіма ланками корпорацій приходять менш централізована модель взаємозв'язків. Науково-технічний прогрес висуває на перший план такі риси сучасних виробничих сил, як багатофункціональність, пластичність. Це потребує нових форм організації управління глобальними операціями корпорацій, характерною рисою яких є децентралізація. Децентралізація внутрішньої управлінської структури, у свою чергу, передбачає появу в межах цілого частин, ідентичних рівню макросистеми. Ілюстрацією цього

є дедалі більше поширення регіональних штаб-квартир, які перебирають на себе функції центральної штаб-квартири і використовують, на додаток до цього, специфічні переваги розміщення даного регіону, що веде до зростання ефективності діяльності регіональних філій. Японські корпорації, наприклад, одними з перших створили в Сінгапурі регіональні офіси, які керують виробництвом автомобілів та електропобутової техніки в країнах Південно-Східної Азії. Іншим проявом зміни структури управління є активне створення транснаціональними фірмами за кордоном центральних органів за основними напрямками господарської діяльності. Американська транснаціональна корпорація «ІВМ» перенесла свою штаб-квартиру з виробництва комп'ютерних систем із країни базування, наприклад, в Англію.

Говорячи про роль ТНК у світовому розвитку, слід визнати, що розширення сфери їхньої діяльності сприяє росту світової економіки, поширенню досягнень науки і техніки, зменшенню розбіжностей між країнами в рівні організації й ефективності суспільного виробництва. Розвиток і постійне зростання ролі ТНК в світовому виробництві посилює інтерес до вивчення форм і особливостей управління їх глобальною діяльністю, що суттєво відрізняється від управління національними компаніями.

Питання для самоперевірки

1. Що таке міжнародний бізнес як явище і як процес міжнародних економічних відносин?
2. Дайте характеристику етапів розвитку міжнародного бізнесу.
3. В чому полягають особливості сучасного міжнародного бізнесу?
4. Що таке ТНК та яка їх роль в сучасній світовій економіці?
5. Яку роль міжнародні компанії відіграють в сучасному міжнародному бізнесі?
6. Які етапи (ери) включає в себе періодизація історичного розвитку міжнародного бізнесу, запропонована Р. Робінсоном?

Тести

1. Що таке міжнародний бізнес?

Модуль 1

а) підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу;

б) група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, розташована в різних країнах, при цьому одна чи більше з цих компаній можуть суттєво впливати на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами;

в) правильна відповідь відсутня.

2. Хто є суб'єктом міжнародного бізнесу?

а) реальні учасники його як процесу взаємодії (окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури), яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у певній сфері міжнародної економічної діяльності;

б) група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, розташована в різних країнах, при цьому одна чи більше з цих компаній може суттєво впливати на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами;

в) всі відповіді правильні.

3. Вкажіть причини формування і розвитку міжнародного бізнесу:

а) причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення такої категорії бізнесу;

б) причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу;

в) всі відповіді правильні;

г) жодна з відповідей не правильна.

4. Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародний бізнес, є:

а) розширення збуту;

б) придбання ресурсів;

в) диверсифікація джерел постачання і збуту;

г) всі відповіді правильні.

5. У чому полягає принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного?

а) жорсткому впливі взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;

б) підтримці, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності;

в) всі відповіді правильні.

6. Які етапи (ери) включає в себе періодизація історичного розвитку міжнародного бізнесу, запропонована Р. Робінсоном?

а) ера національних держав;

б) ера розвитку міжнародного бізнесу;

в) ера розвитку фінансового менеджменту.

7. Вкажіть правильне визначення ТНК:

а) це національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави. Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, здійснювану за допомогою створення в них філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму змішаних підприємств із переважно національною участю;

б) це міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі;

в) правильна відповідь відсутня.

8. Вкажіть головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК:

а) структурний критерій;

б) критерій результативності;

в) критерій поведінки;

г) всі відповіді правильні.

9. За структурним критерієм ТНК це:

а) фірма, яка має власні філії у двох і більше країнах, або це фірма, власники чи вищий управлінський персонал якої є громадянами різних країн;

б) фірми визначаються як ТНК на основі абсолютних або відносних показників: ринкова вартість капіталу, обсяг продажу, прибуток, активи;

в) фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально».

10. Багатонаціональні корпорації (БНК) це:

а) міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі;

б) національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави.

Література

1. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд./Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

2. Международный менеджмент/Под ред. Пивоварова С. З., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб.: Питер, 2001. — 576 с.

3. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник/Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов А. А.; за ред. проф. О. Б. Чернеги. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 592 с.

4. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник/І. О. Піддубний, І. Е. Астахова, Л. М. Бондаренко, Н. М. Лисиця, А. І. Піддубна Т. О. Резнікова, С. І. Стахорська. — 2-ге вид., Стереотип. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 252 с.

5. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних компаній: Монографія. — К.: Кондор, 2004. — 480 с.

6. Хачатуров А. Е. Интеграционный менеджмент: проблемы, которые необходимо решать//Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 2. — С. 9–20.

7. Чарльз В. Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку/Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. — К.: Видавництво С. Павличко «Основи», 2001. — 856 с.

Тема 2

СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА

Основні терміни і поняття

Міжнародний менеджмент, національна школа бізнесу, пакет розвитку, геоцентрична концепція, поліцентрична концепція, етноцентрична концепція, порівняльний менеджмент, регіоцентрична концепція, принципи менеджменту, функції менеджменту, міжнародне управлінське координування.

2.1. Теоретичні засади, особливості та завдання міжнародного менеджменту

З розвитком і поглибленням взаємозв'язків і взаємозалежностей між країнами, посиленням міжнародного характеру господарської діяльності значною мірою пов'язані і сучасні тенденції світового менеджменту. Услід за переходом більшості постіндустріальних країн до відкритої економіки, стрімким зростанням ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці, розвитком міжнародного підприємництва розвивалася й інтернаціоналізація управління. Це викликало багато нових питань в управлінській теорії та практиці. Найважливіші з них: що є спільного і відмінного в управлінні в різних країнах, які закономірності, форми, методи управління є універсальними, а які діють в діапазоні конкретних умов різних держав, як найкращим чином виконати функції управління в зовнішньоекономічній діяльності, в чому полягають особливості національного стилю в управлінні, в організаційній поведінці, наскільки ці особливості важливі для досягнення бажаних результатів, як іноземцям швидше пристосуватися до національного місцевого середовища, як максимально використати світові ресурси і переваги міжнародної взаємодії для досягнення максимального ефекту своєї діяльності. Це виключно нові питання, які поставила перед управлінцями реальна практика в кінці ХХ століття, в епоху глобалізації, і вирішити які можна лише за умови формування **якісно нової системи управління**, адекватної

вимогам глобальної ефективності бізнесу, — системи *міжнародного менеджменту*.

Сфера міжнародного менеджменту є досить широкою, і в сучасних умовах вона повністю підпорядкована визначальним тенденціям функціонування транснаціонального виробництва і капіталу, що склалися в світовій практиці. Саме капітал в усіх його формах стає системоутворюючим чинником управління (особливо його міжнародного характеру). Оскільки капітал і науково-технічний прогрес інтернаціональні, а національні або регіональні господарські комплекси більше чи менше відособлені, це призводить до суперечностей і диспропорцій у прийнятті управлінських рішень, що спричинює перехід до нової якості управління. Закономірність цього процесу очевидна, оскільки вона безпосередньо пов'язана з використанням порівняльних переваг окремих країн за допомогою глобального (міжнародного) управління.

Міжнародний менеджмент — це процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових переваг і економії часу.

Міжнародний менеджмент — це особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідному використанні економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міжкраїнної взаємодії.

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

1. Концепція абсолютних переваг, засновником якої є А. Сміт, стверджує, що одні країни можуть продавати товари ефективніше, ніж інші, завдяки природним перевагам — клімату, якості землі, наявності природних ресурсів і т.ін. Країни експортують ті товари, у виробництві яких вони мають абсолютні переваги, і імпортують ті, у виробництві яких перевага належить їх торговим партнерам.

2. Концепція відносних переваг, засновником якої є Д. Рікардо, стверджує, що загальний обсяг виробництва може бути збільшений завдяки зовнішній торгівлі навіть у тому випадку, якщо одна країна не має абсолютних переваг у виробництві жодної продукції. Теорія відносних переваг справедлива щодо будь-якої кількості товарів і будь-якої кількості країн, а також для аналізу торгівлі

між окремими районами, областями, республіками однієї держави. В цьому випадку спеціалізація країн на окремих товарах залежить від зіставлення рівнів витрат, що існують в кожній з країн, з середньосвітовими.

3. Концепція міжнародного життєвого циклу товару (МЖЦТ) (Product life cycle, PLC), розроблена американським економістом Р. Верноном, стверджує, що кожен продукт проходить цикл, що складається з чотирьох етапів (впровадження, зростання, зрілість і занепад), і що його виробництво переміщуватиметься в міжнародному плані залежно від етапу циклу. Ці чотири етапи є якимсь континуумом, вони не відірвані повністю один від одного. Протягом життєвого циклу товару його виробництво прагне до більшої капіталоємності і переміщається в інші країни.

4. Прямі іноземні інвестиції (foreign direct investment, FDI) — придбання тривалого інтересу резидентом однієї країни (прямим інвестором) на підприємстві — резидентів іншої країни (підприємстві з прямими іноземними інвестиціями). До прямих іноземних інвестицій належать як первинне придбання інвестором власності за кордоном, так і всі подальші операції між інвестором і підприємством, в яке був вкладений капітал. Міжнародне переміщення капіталу приводить до збільшення сукупного світового виробництва за рахунок ефективнішого перерозподілу і використання чинників виробництва.

Характерні риси міжнародного менеджменту мають економічний, соціально-психологічний, правовий і організаційно-технічний аспекти:

- **Сутність економічного аспекту** включає управління процесом міжнародного виробництва, в ході якого досягається координація матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення мети.
- **Соціально-психологічні аспекти** характеризують діяльність певної групи осіб щодо організації і керівництва зусиллями всього персоналу компанії (система влади, соціальна функція — культура, традиції, цінності, звичаї суспільства).
- **Правовий аспект** міжнародного менеджменту відображає структуру державних і міжнародних політичних та економічних інститутів, політику, яка ними проводиться, і визначене ними законодавство. Найважливіше значен-

Модуль 1

ня мають положення торгового права з питань створення компанії, укладення контрактів, промислової власності, а також державне регулювання міжнародного бізнесу, що включає антитрестове законодавство, податкову політику, торгово-політичні засоби і т.ін.

- **Організаційно-технічний аспект** міжнародного менеджменту включає раціональну оцінку ситуації та систематичний вибір цілей і завдань, послідовну розробку стратегії для досягнення цих завдань, упорядкування необхідних ресурсів, раціональне проектування, організацію, керівництво і контроль за діями, необхідними для досягнення обраної мети, мотивацію і винагороду людей, які здійснюють цю роботу.

Суттєвою відмінністю міжнародного менеджменту від традиційного (національного) є пошук шляхів і методів розвитку міжнародного бізнесу і перетворення їх в конкурентні переваги міжнародної компанії у ряді країн та в контексті міждержавних взаємин (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика державного та міжнародного бізнесу і менеджменту

Внутрішній бізнес	Міжнародний бізнес	Національна модель управління	Міжнародний менеджмент
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 та праці на ринках різних країн	Формування, утримання 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 та міжнародної взаємодії

Теоретичні засади міжнародного менеджменту

Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів, використання законодавчих, політичних та соціальних можливостей всередині країни	Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів, використання законодавчих, політичних та соціальних можливостей у межах країн, а також з використанням міждержавної взаємодії	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми всередині країни	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми в країнах та в контексті міждержавної взаємодії
Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від охоплення ним різних етапів системи «НДР» та від диверсифікації бізнесу в середині країни	Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від кількості країн; від глибини залучення кожної країни до системи «НДР-виробництво-продаж-сервіс» фірми	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми в середині країни	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми із залученням декількох країн
Бізнес працює у внутрішньодержавному культурному середовищі	Міжнародний бізнес працює в 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	Міжнародний 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.
Бізнес як система, яка зорієнтована на отримання прибутку від використання знань	Бізнес як система, яка зорієнтована на отримання прибутку від використання знань	Управління бізнесом як системою управління знаннями.	Управління бізнесом як системою управління знаннями в міжнародному масштабі

Особливості міжнародного бізнесу і менеджменту в порівнянні з національним визначають його мету та основні завдання.

Загальна мета міжнародного менеджменту — дати основоположне уявлення про формальні організації, що представляють крупний міжнародний бізнес, про їх внутрішню будову і функціональні взаємозв'язки та про ефективність управління ними.

Основні завдання міжнародного менеджменту:

1. Комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми.

2. Поглиблений аналіз та оцінка культурного фонду в кожній країні перебування і використання його можливостей (урахування обмежень) при виробленні стратегічних, тактичних та оперативних рішень по функціонуванню й розвитку фірми як у даній країні, так і в цілому.

3. Оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, у рамках яких здійснюються закордонні операції фірми, з тим щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу і правових можливостей країн перебування.

4. Формування і розвиток мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання особистого потенціалу робітників, можливостей окремих колективів і національних ефектів від їхньої взаємодії усередині фірми.

5. Пошук, розвиток і ефективне використання різноманітних можливостей бізнес-сервісу, насамперед у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій.

При цьому необхідно враховувати п'ять **основних вимог до виконання таких завдань**:

1. Дії і рішення, які є необхідними для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Іншими словами, у рамках корпорації не повинні мати місце внутрішня суперечливість, суперечливість між підрозділами корпорації;

2. У міжнародній діяльності не повинно бути зовнішньої суперечливості, що забезпечується у двох напрямках: стосовно рішень, що регулюють діяльність міжнародної компанії в межах даної країни і стосовно зовнішнього середовища міжнародної компанії;

3. Орієнтація на оцінку тенденцій розвитку ситуацій міжнародного бізнесу корпорації, у т. ч. в країні базування головної компанії, у країнах функціонування її закордонних філій, на світових ринках. Іншими словами, завдання міжнародної компанії повинні розроблятися і виконуватися в ситуаційній формі. Це забезпечує даній компанії адаптивність до умов міжнародного бізнесу, що постійно змінюються;

4. Особливу увагу необхідно приділити оцінці кон'юнктури, яка складається на ринку. Коливання впливають на особливості формування системи розвитку персоналу, принципи матеріально-технічного забезпечення, методи ціноутворення;

5. Міжнародна корпорація для успішного вирішення завдань міжнародного менеджменту повинна мати дві важливі системи: по-перше, збалансовану систему показників, по-друге, систему стандартів. Кожна міжнародна корпорація формує свою систему стандартів, в основі якої лежить місія міжнародного бізнесу, що виражає глобальні завдання корпорації.

2.2. Сутність та структура міжнародного менеджменту

Сутність міжнародного менеджменту виявляється в його функціях. Управлінська діяльність — це поєднання різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами компанії. Зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які вирішуються в її рамках. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

В умовах міжнародної компанії функції управління розширюються, ускладнюються і диференціюються у зв'язку зі зростанням масштабів господарської діяльності, диверсифікацією та інтернаціоналізацією виробництва.

Функції міжнародного менеджменту:

1. Головною функцією міжнародного менеджменту є *стратегічне планування*, потреба в якому визначається масштабами усупільнення виробництва. За своєю суттю процес стратегічного планування є основою функціонування всіх управлінських функцій, оскільки забезпечує чіткий спосіб оцінки мети корпорації та основу для управління нею. Мета стратегічного планування — за-

безпечити нововведення і зміни в корпорації, використовуючи чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та організаційне стратегічне передбачення.

2. Реалізація і контроль стратегічного плану здійснюється за допомогою *функції організації*. Успішна реалізація плану потребує довгострокових і короткострокових програм, політики, процедур і правил. Вона також передбачає інтеграцію стратегічного плану до структури корпорації через бюджет і управління за цілями. Істотне значення має постійна оцінка реалізації плану для визначення його правильності і виявлення проблем.

3. *Функція мотивації* — це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації. Продуктивне виконання ухвалених рішень і отриманих робіт безпосередньо пов'язане з реалізацією потенційних можливостей працівників, діяльність яких має бути мотивована. Внаслідок домінуючої ролі соціально-економічних умов різні методи мотивації можуть бути ефективними навіть тоді, коли ґрунтуються на некоректних допущеннях (наприклад, концепція «економічної людини» А. Сміта). Сучасні теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і роблять основний акцент на визначенні переліку і структури потреб. Потреби, як правило, задовольняються винагородами. Причому відносна значущість різних потреб людей при роботі компанії на міжнародному рівні може змінюватися в різних країнах, особливо якщо вони знаходяться на різних рівнях розвитку.

4. *Функція контролю* — це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності. Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, спрямований на досягнення конкретних результатів. В умовах функціонування міжнародної компанії налагодження дієвої системи контролю є особливо складним через велику кількість різних сфер діяльності і комунікаційних бар'єрів. Результативність контролю можна поліпшити, якщо періодично проводити консультації провідних менеджерів в штаб-квартирі організації та за кордоном. Особливо важливо не покладати на іноземних ке-

рівників відповідальність за вирішення тих проблем, які від них не залежать.

Проблема дослідження функцій міжнародного менеджменту в сучасних умовах є надзвичайно актуальною, суперечливою і трудомісткою. Вона безпосередньо пов'язана з проблемою організації апарату управління міжнародною компанією, вдосконаленням всієї системи керівництва науково-технічною і виробничо-збутовою діяльністю. Функції міжнародного менеджменту виявляються більш повно в умовах комплексного підходу до організації діяльності міжнародної компанії, застосування цільового управління і створення дієвої системи міжнародного менеджменту, всі складові якої тісно пов'язані та оптимально узгоджені між собою для виконання поставлених перед компанією завдань.

Складові міжнародного менеджменту:

1. Організаційне управління, об'єктом якого є процеси створення міжнародної компанії, формування структури і системи управління нею, механізм реалізації управлінських функцій і т.ін. З розширенням зарубіжних операцій перед міжнародною компанією постає завдання адаптації організаційного управління до мінливого зовнішнього середовища задля ефективного пристосування діяльності закордонних філій до цілей корпорації. Організаційна структура, що виникає при цьому, буде результатом взаємодії низки чинників, зокрема місцезположення і типу зарубіжних підприємств, їх впливу на загальну ефективність роботи корпорації, характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування, і перспективами досягнення мети міжнародної діяльності та загальних цілей корпорації в часі. В результаті складаються необхідні умови нормального функціонування корпорації та успішного вирішення завдань, які стоять перед нею. Хоча самі ці рішення є вже об'єктом перспективного або поточного управління.

2. Управління виробництвом, яке спрямоване на вибір основних параметрів технологічного процесу. У міжнародній практиці використовується системний підхід до управління виробництвом, який припускає всебічний облік специфічних характеристик відповідного об'єкта, що визначають його структуру, а отже, і організацію.

3. Управління науково-технічною діяльністю та формування технологічної політики, яка відображає особливості процесу інтеграції науки і виробництва, орієнтацію досліджень і розробок

на ринкові потреби, посилення впливу ринкових чинників на визначення стратегічних позицій корпорації.

4. Управління маркетингом, який містить альтернативні підходи до оцінки потенціалу ринку в різних країнах, а також до відбору товарної маси, ціноутворення і сприяння продажам, встановлення торгової марки і стратегій збуту, характерних для міжнародного маркетингу. Зміни, пов'язані із споживчими перевагами і технологічними зрушеннями, вимагають постійного використання методів узагальненої оцінки зарубіжного попиту на продукцію: аналізу структури споживання; вивчення історичних тенденцій еластичності попиту; регресійного аналізу, а також «аналізу розривів».

5. Управління вартістю, яке означає, що всі методи і прийоми міжнародного менеджменту спрямовані на досягнення мети: допомогти міжнародним компаніям максимізувати свою вартість, будуючи процес прийняття управлінських рішень на ключових чинниках вартості. Іншими словами, таке управління — це безперервна реорганізація, інтегруючий процес, спрямований на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації на ключових чинниках вартості. Ключові чинники вартості вимірюються щомісяця і знаходяться під прямим контролем керівників виробничих відділень.

6. Управління інформацією, яка переважно використовується для контролю і не призначена для вільного розповсюдження всередині компанії та серед інших зацікавлених організацій. Метою збору інформації є підготовка стратегічних рішень топ-менеджментом корпорації.

7. Управління змінами, яке передбачає використання міжнародною компанією двох основних типів безперервних змін:

- по-перше, безупинного процесу поліпшення, або, як говорять японці, «кайзен» (kaizen);
- по-друге, спонтанної управлінської ініціативи, або «інтрапренерства» (Entrepreneur (*англ.*) — підприємець. «Entrepreneurship» — штучно визначений термін, показує, що це «підприємництво навпаки», підприємництво, що здійснюється нетрадиційними методами).

8. Управління персоналом (соціальне управління) — в сучасних умовах є визначальним фактором успіху і основною конкурентною перевагою ефективних фірм на світовому ринку.

До основних складових міжнародного менеджменту також відносять: управління матеріально-технічним постачанням і збутом готової продукції, управління еккаунтінгом (процес збору, обробки та аналізу даних про роботу організації) та ін.

**Основні принципи функціонування
міжнародного менеджменту**

I. Загальні принципи:

1. Науковість (розвиток системи міжнародного менеджменту має відбивати об'єктивний процес функціонування міжнародних економічних відносин).
2. Системність (розвиток міжнародного менеджменту передбачає його формування як системного утворення).
3. Взаємовигідність (формування системи міжнародного менеджменту має здійснюватись з урахуванням економічної ефективності функціонування міжнародних економічних відносин).

II. Специфічні принципи.

У 1974 році на IV Генеральній асамблеї ООН прийнята Декларація про новий економічний порядок. У рамках цієї Декларації прийнята Хартія економічних прав і обов'язків Світового співтовариства, в якій декларуються такі принципи:

1. Суверенітет (держава має виключне право на використання своїх природних ресурсів, вибір економічної системи).
2. Політична незалежність.
3. Суверенна рівність — рівність держав як партнерів у МЄВ.
4. Територіальна цілісність.
5. Невтручання у внутрішні справи один одного.
6. Взаємна і справедлива вигода.
7. Мирне співіснування держав з різним суспільним ладом.
8. Рівноправність і самовизначення народів.
9. Мирне врегулювання спорів.
10. Усунення несправедливості, що виникає в результаті застосування сили.
11. Сумлінне виконання міжнародних зобов'язань.
12. Визнання прав людини та основних свобод.
13. Відсутність прагнення до гегемонії.
14. Сприяння міжнародній соціальній справедливості.
15. Міжнародне співробітництво з метою співробітництва.

16. Вільний доступ до моря для країн, які не мають виходу на нього.

III. Національні принципи є специфічними для кожної країни. Принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), які є базою міжнародного менеджменту для українських підприємців, відображені в Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність»:

1. Суверенітет народу в здійсненні ЗЕД.
2. Свобода зовнішньоекономічного підприємництва.
3. Юридична рівність і відсутність дискримінації.
4. Верховенство закону.
5. Захист інтересів суб'єктів ЗЕД.
6. Еквівалентність обміну, неприпустимість демпінгу.

Зміст міжнародного менеджменту наочно 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 — необхідність якомога ширшої 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.

Друга вимога — конвергентність потреб у багатьох країнах; існуючі в світовому масштабі попит і конкуренція; можливість використання синергетичних ефектів.

Таким чином, головне завдання підприємницької політики міжнародної компанії — збалансованість переваг, що є результатом пристосування до місцевих умов і використанням переваг світової інтеграції всіх видів діяльності у світовому масштабі.

В залежності від того, як фірма досягає цієї збалансованості, **розрізняють чотири концепції міжнародного менеджменту:**

- етноцентрична концепція;
- поліцентрична концепція;
- регіоцентрична концепція;
- геоцентрична концепція.

Зміст етноцентричної концепції управління полягає в орієнтації міжнародної корпорації на використання методів і прин-

ципів 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 в державах базування структурних підрозділів корпорації відмінні від умов у країні місцезнаходження штаб-квартири міжнародної компанії, і використання стилю управління, характерного для головної (материнської) компанії, можливо 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 (такі, наприклад, як ЄС Нафта, Меркосур тощо), 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.

Призначення міжнародного менеджменту

1. Міжнародний менеджмент як особливий вид професійної діяльності, по-перше, **здійснює міжнародну конфігурацію управлінської діяльності** за рахунок використання конкурентних переваг компанії. Основний принцип — поєднання глобального централізованого управління з локальним підходом до розробки цільових управлінських структур місцевого рівня. Стратегічне планування і централізоване інформаційне забезпечення, професійний підбір кадрів, їх ротація і перепідготовка дають істотну економію на витратах виробництва і до того ж слугують виробленню єдиного стилю

управління та гнучкого реагування на зміни навколишнього середовища. Конфігуруюча роль міжнародного менеджменту знаходить свій альтернативний прояв в специфічній організації міжнародної управлінської коаліції. Підтвердженням цього процесу є практика централізації і децентралізації компаній, їх поглинання і злиття.

2. Друге призначення міжнародного менеджменту — *міжнародне управлінське координування* шляхом, по-перше, посилення взаємозв'язку і переплетення всіх сторін діяльності компаній на основі системного підходу до управління. Можливостям інтернаціоналізації всіх форм і методів менеджменту значною мірою сприяє сучасний розвиток систем комунікацій, якими всі країни охоплені на глобальному рівні. По-друге, шляхом передачі управлінського ноу-хау і досвіду між країнами. Поширення передових форм і методів управління відбувається відповідно до напрямів розповсюдження «просторових інноваційних хвиль», тобто від «тріади» країн, які мають високий професійний рівень управління, до країн найменш розвинутих, які прагнуть по можливості використовувати світовий досвід. З деякими варіаціями всі країни проходять схожі стадії розвитку, що дозволяє використовувати апробовані у минулому на «лідуючих» напрямках методи менеджменту в менш розвинених країнах сьогодні.

3. Спільне використання управлінської інформації.

4. Послідовне впровадження управлінських програм, тобто планове переміщення управлінської діяльності з країни в країну. Враховується рівень соціально-економічного розвитку, підготовленість оргструктур цих країн до сприйняття як нових форм і методів управління, так і управлінських програм. Повною мірою вигреш від цієї конкурентної переваги може отримати та міжнародна компанія, яка розробляє систему координуючих дій у всесвітньому масштабі, подолає консервативний опір менеджерів та їх схильність до традиційних форм або методів управління.

5. Об'єднання зусиль різних управлінських груп компанії, які знаходяться в різних країнах. Конкурентна перевага виникає тут за рахунок уникнення дублювання в здійсненні управлінських дій на всі фази виробничого циклу і подальшої реалізації продукції, а також за рахунок «інтелектуальності» процесу управління, який дозволяє розглядати системно-практикуючу компанію як самонавчальну систему. В результаті підсумовується досвід окремих структурних підрозділів компанії або співучасників стратегічних

альянсів, що приводить до нелінійного, близького до синергічного, ефекту.

Таким чином, глобалізація економіки змушує компанії поновому оцінити сучасний стан та перспективи свого розвитку. Ці перспективи стає все важче ділити на внутрішні й зовнішні, на національні і міжнародні. Все більше кооперація і співпраця дають компаніям вагомі конкурентні переваги у взаємному проникненні в сферу управління методів міжнародного менеджменту і ефективного його використання, в забезпеченні високої якості та науково-технічного рівня товарів і послуг, підвищенні гнучкості бізнесу, зниження витрат виробництва, підвищенні захисних бар'єрів своєї міжнародної підприємницької діяльності.

Узагальнюючи практику менеджменту провідних міжнародних корпорацій на рубежі третього тисячоліття, можна сформулювати такі його **особливості**:

1. Наявність надзвичайно різноманітних та комплексних виробничо-технологічних систем, які дають можливість використовувати переваги так званого горизонтального поділу праці між окремими ланками корпорації, що являють собою продуктивні відділення. Наприклад, найдорожча за ринковою вартістю активів корпорація «Дженерал електрик» має 12 таких одиниць бізнесу: базова продукція, турбогенератори, двигуни, транспортне устаткування, великі електропобутові прилади, електроосвітлювальне устаткування, наукомістка продукція, засоби автоматизації, авіадвигуни, авіакосмічна техніка, медичне устаткування, нові матеріали. В таких умовах менеджмент має забезпечити інтегрованість окремих виробництв, що дає можливість підвищити їх дохідність за рахунок зниження цін на комплектуючі деталі та матеріали від своїх компаній. Крім того, в умовах транснаціональних корпорацій використання механізмів трансферного ціноутворення дає змогу цілком легітимно уникати оподаткування у країнах з високими податковими ставками на прибуток, дохід, додану вартість, зарплату тощо.

2. Наявність розвинених підприємницьких функцій (складових) організацій, які дають можливість корпорації будувати й підтримувати надійні зв'язки із зовнішнім середовищем. Мова йде про такі складові, як виробництво, дослідження і розробки, людські ресурси, безпека, фінанси, маркетинг, стратегія. Корпорація не має потреби залучати до виконання цих функцій зовнішні організації.

Отже, самі ці функції стають дещо «дешевшими». Зникає загроза втрати конфіденційності. З'являються можливості утворення ринкової, економічної, технологічної та управлінської синергії. Звичайно, ця особливість перетворюватиметься у перевагу за умови тісної взаємодії всіх підприємницьких функцій, підрозділів служб між собою. Крім того, потрібна злагоджена праця трьох вищих ланок керівництва корпорацією: ради директорів на чолі з президентом, вищої ланки менеджменту на чолі з президентом і центрального апарату корпорації на чолі з головним управляючим. А оскільки уникнути суперечностей в цих відносинах складно, то сучасна практика корпоративного менеджменту з метою забезпечення персональної відповідальності вдається до надання всіх трьох посад одній вищій особі.

3. Використання менеджментом корпорацій значних коштів великої кількості індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи, насамперед членів рад директорів та вищого менеджменту. Централізоване розпорядження коштами незалежних власників (акціонерів) розширює реальну владу менеджменту корпорацій, яка нерідко перевищує владу держави. Така система часто призводить до серйозних конфліктів між вищим менеджментом і рядовими акціонерами. Цікаво, що подібні конфлікти трапляються навіть у таких провідних корпораціях, як IBM. У 2004 році внаслідок помилок вищих менеджерів дивіденди по акціях зменшилися в п'ять разів порівняно з 1999 роком, а ціна акцій знизилась зі 175 до 49 доларів. Однак це не вплинуло на фінансовий стан вищого керівництва, яке було відправлене у відставку після тривалого багатомільйонного марнотратства.

4. Специфічне адміністрування найбагатших акціонерів у вигляді контролю над власністю. Відбувається розподіл влади на законодавчу (рада директорів) і виконавчу (вищий менеджмент), межу між якими провести сьогодні практично неможливо. Це зумовлює певне поєднання функцій підприємництва і власне менеджменту в діяльності тих вищих керівників, що входять до складу ради директорів.

5. Існування великої кількості ланок організаційної структури управління, що висуває на перший план проблему децентралізації управлінської діяльності. Це питання загострюється у зв'язку з територіальним розміщенням окремих частин корпорації у багатьох країнах різних частин світу. Це ускладнює і так званий вертикаль-

ний поділ праці, який означає відокремлення управлінської діяльності від безпосереднього виробничого процесу, утворення певної організаційної ієрархії (майстер, начальник цеху, директор та ін.), а також спеціалізацію всередині апарату управління (планування, облік, контроль, регулювання тощо).

6. Деперсоналізація менеджменту, пов'язана з прийняттям ключових рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів. Ефективність діяльності корпорації залежить вже не від окремих лідерів, а від усієї команди менеджерів-професіоналів, які пов'язані між собою не лише формами співпраці та взаємозалежності, а й своєрідною бюрократичною корпоративністю. Це, звичайно, не означає пониження ролі особистості у менеджменті.

7. Професіоналізація менеджменту, яка полягає в тому, що серед керівників різних рівнів, а також фахівців систематично зростає прошарок співробітників, які, крім звичайної вищої освіти, мають додаткову освіту з менеджменту.

8. Формування специфічного феномена корпоративної культури. Вона — своєрідний психологічний клімат організації, її дух. Корпоративна культура поряд із формальними вимогами є для працівників орієнтиром, допомагає їм зрозуміти, які вимоги ставить перед ними компанія, яким має бути підхід до прийняття рішень, які рішення вважаються прийнятними. Корпоративна культура виявляється у внутрішньому мікрокліматі, що панує в корпорації, її цінностях, способах їх передавання тощо.

Подальші перспективи розвитку міжнародного менеджменту пов'язані з наступними перспективами:

По-перше, з деяким поверненням до минулого — усвідомленням значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано не тільки застосуванням інформаційних технологій в управлінні, а й взагалі посиленням впливу технічного прогресу на досягнення організації, підвищенням ролі продуктивності та якості для перемоги в конкурентній боротьбі. Управлінська думка знову вступає в період деякого посилення в ній «технократизму» на новій основі.

Паралельно з цим спостерігається і **друга тенденція**, яка стосується вже соціальних, поведінкових аспектів. Це посилення уваги не тільки до організаційної культури, а й до різних форм демократизації управління, участі рядового персоналу в прибут-

ках, в здійсненні управлінських функцій, у власності. Йдеться про виробниче самоврядування (селфменеджмент), в основі якого лежить самомотивація кожної конкретної особи, яка бере участь у виробництві незалежно від спеціалізації і кваліфікації, а також місця і виду діяльності.

Третя тенденція — розширення сфери дії «великого бізнесу» на всю сукупність міжнародних економічних відносин. Йдеться про ділові операції, здійснювані міжнародними компаніями, які реально конкурують на світових ринках і перейшли до глобальних стратегій на основі міжнародного характеру управління. Міжнародна діяльність ТНК в сучасних умовах не обмежується традиційними формами — зовнішньою торгівлею та зарубіжними інвестиціями. Все більшого поширення набуває утворення спільних підприємств, ліцензування, укладення контрактів на управління і т.ін. Активно здійснюється процес децентралізації міжнародного підприємства на основі «підключення» бізнес-одиниць до прийняття широкого спектру управлінських рішень, особливо оперативного рівня.

Питання для самоперевірки

1. Що таке міжнародний менеджмент?
2. Назвіть основні риси міжнародного менеджменту.
3. Охарактеризуйте співвідношення понять менеджмент, світовий менеджмент та міжнародний менеджмент.
4. Визначте відмінні характеристики внутрішньодержавного та міжнародного бізнесу.
5. Розкрийте основні ключові фактори успіху міжнародних компаній.
6. Сформулюйте основні завдання міжнародного менеджменту та охарактеризуйте їх.

Тести

1. Міжнародний менеджмент це:

- а) процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових переваг і економії часу;
- б) особливий вид менеджменту, головними цілями якого є 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 міжкраїнної взаємодії;

- в) всі відповіді правильні;
- г) жодна з відповідей не правильна.

2. Теоретичну базу міжнародного менеджменту становлять такі положення:

- а) концепція абсолютних переваг;
- б) концепція відносних переваг;
- в) концепція міжнародного життєвого циклу товару;
- г) всі відповіді правильні; і
- г) жодна з відповідей не правильна.

3. Концепція прямих іноземних інвестицій була розроблена:

- а) А. Смітом;
- б) Д. Рікардо;
- в) К. Марксом;
- г) правильна відповідь відсутня.

4. Загальна мета міжнародного менеджменту полягає в:

а) тому, щоб дати основоположне уявлення про формальні організації, що представляють крупний міжнародний бізнес, про їх внутрішню будову і функціональні взаємозв'язки та ефективність управління ними;

б) тому, щоб комплексному вивченні, аналізі та оцінці зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми;

в) поглибленому аналізі та оцінці культурного фонду в кожній країні перебування і використання його можливостей при виробленні рішень по функціонуванню і розвитку фірми;

г) всі відповіді правильні.

5. Основні завдання міжнародного менеджменту полягають в:

а) оцінці, виборі і практичному використанні організаційних форм, в рамках яких здійснюються закордонні операції фірми, з тим щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу та правових можливостей країн перебування;

б) формуванні і розвитку мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання власного потенціалу працівників, можливостей окремих колективів і кроснаціональних ефектів від їхньої взаємодії усередині фірми;

в) пошуці, розвитку і ефективному використанні різноманітних можливостей бізнес-сервісу, і насамперед у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій;

г) всі відповіді правильні.

6. Вкажіть основні вимоги до виконання завдань міжнародного менеджменту:

а) дії і рішення, які є необхідними для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей;

б) у міжнародній діяльності не повинно бути зовнішньої суперечливості;

в) орієнтація на оцінку тенденцій розвитку ситуацій міжнародного бізнесу корпорації;

г) всі відповіді правильні.

7. Вкажіть функції міжнародного менеджменту:

а) стратегічне планування;

б) мобілізація фінансових ресурсів;

в) розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів;

г) контрольна.

8. Поясніть призначення мотиваційної функції міжнародного менеджменту:

а) забезпечити нововведення і зміни в корпорації;

б) стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення мети організації;

в) всі відповіді правильні.

9. Вкажіть концепції міжнародного менеджменту:

а) етноцентрична концепція;

б) поліцентрична концепція;

в) регіоцентрична концепція;

г) всі відповіді правильні.

10. Вкажіть основні принципи функціонування міжнародного менеджменту:

- а) загальні;
- б) специфічні;
- в) національні принципи;
- г) всі відповіді правильні.

Література

1. *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес. 4-е изд./Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).

2. *Дениелс Д., Радеба Ли* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 2004.

3. *Джеймс А. Ф., Стонер Едвін Г. Долан.* Вступ у бізнес. — К.: 2000.

4. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера.*/За ред. Р. Дяківа, К.: Міжнародна економічна фундація, 2000.

5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: 2008.

6. *Пивоваров С.З., Тарасевич Л.С., Майзель А.И.* Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2001.

Тема 3

СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА

Основні поняття і терміни

Бізнес-середовище, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, мікросередовище, макросередовище, складність зовнішнього середовища, мінливість зовнішнього середовища, турбулентність, керованість, комунікабельність.

3.1. Бізнес — середовище діяльності міжнародної компанії

Сучасна організація — це динамічна структура, відкрита соціотехнічна система, яка перебуває в постійному русі, змінюється, адаптується до умов навколишнього середовища, навчається і перебудовує себе саму в залежності від потреб ринку і здатна сама активно впливати на ринок. Така компанія має свою внутрішню динаміку і, постійно піддаючись дії великої кількості чинників бізнес-середовища, змушена задля збереження своєї внутрішньої сутності проводити заходи щодо своєї адаптації до змін, одночасно активно впливаючи на зміну ділового середовища через реалізацію цінової і асортиментної політики, політики закупівель, політики у сфері управління персоналом і фінансами, інноваційної політики та політики технічного переозброєння, а також формувати позитивну громадську думку як щодо самої організації, так і щодо своєї продукції.

Велику кількість факторів, що впливають на ведення міжнародного бізнесу як всередині, так і поза межами ділової організації на кожному з локальних ринків та на світовому ринку в цілому, прийнято поділяти на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища ведення бізнесу (рис. 3.1).

Внутрішнє середовище міжнародного 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 — це асортимент і об'єм вироблюваних підприємством товарів або послуг, характер технологічного

процесу і виробничий потенціал, структура управління фірмою, 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 оцінкою функціональних зон фірми і призначений для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін в мінливому конкурентному оточенні.

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

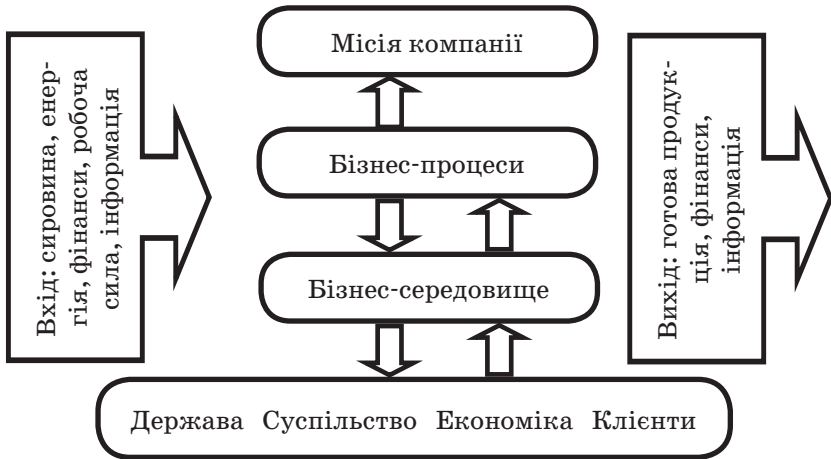


Рис. 3.1. Взаємодія компанії з бізнес-середовищем

Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу — це сукупність чинників, сил, умов і суб'єктів, які формують багатоплановий зовнішній контекст бізнесу, прямо або опосередковано впливають на нього і визначають конкурентні можливості та стратегічні напрямки підприємства здійснювати діяльність на світовому ринку.

Всі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища так чи інакше взаємопов'язані і взаємодіють один з одним. Все частіше в літературі зовнішнє і внутрішнє середовище організації позна-

чається єдиним терміном — «*бізнес-середовище*», оскільки межа, яка відокремлювала одне середовище від іншого, за останні п'ять років практично зникла. Це обумовлено бурхливим розвитком інформаційних технологій, послуг зв'язку і мультимедійних послуг, які дають можливість істотно модифікувати робоче місце кожного співробітника і організувати його практично в будь-якій точці світу, що значно вплинуло на розподіл і концентрацію виробництва між країнами і регіонами, сприяло вдосконаленню та оптимізації транснаціональних корпорацій. Розміри, обсяги і диверсифікація діяльності останніх такі значні, що окремі структурні підрозділи компанії можуть діяти як конкуренти на різних локальних ринках. Разом з тим поява нових інтеграційних форм організації бізнесу стирає грані між факторами впливу зовнішнього середовища на компанії-конкуренти. Як наслідок, формується єдине мінливе і невизначене бізнес-середовище, загрози і можливості якого повинна контролювати та використовувати фірма.

Разом з тим, завжди існує певна межа, яка відокремлює внутрішнє середовище бізнесу від зовнішнього. Існує декілька підходів до визначення меж бізнесу:

- «Бізнес — це місце». Зовнішнє середовище — все, що поза межами будівель, ділянок, площ і т.ін.
- «Бізнес — це організація». Зовнішнє середовище — все, що поза межами взаємодії між членами організації.
- «Бізнес — це ринок». Зовнішнє середовище — все, що за межами стосунків організації з учасниками ринку.
- «Бізнес — це модель». Зовнішнє середовище — все, що поза межами моделі отримання прибутку.
- «Бізнес — це цінність для клієнта». Зовнішнє середовище — все, що поза межами формування ланцюжка цінностей.

Останнім часом аналіз бізнес-середовища, особливо зовнішнього, все більше привертає увагу дослідників. Міжнародні компанії як відкриті до світового оточення системи істотно залежать від його змін. Зважаючи на стрімке зростання турбулентності та невизначеності зовнішнього оточення, характер взаємодії з ним бізнесу стає все більш хаотичним, а наслідки — все суттєвішими. Здатність розуміти ключові процеси, що відбуваються в середовищі бізнесу — сьогодні не просто данина моді чи, а навпаки, необхідність. Організація, яка не відслідковує і не розуміє цих процесів, прире-

чена. У зовнішньому середовищі бізнесу, подібно до дарвіновських теорій, відбувається жорсткий природний відбір: виживають ті, хто має достатню гнучкість (мінливість) і здатний навчатися — закріплювати в своїй генетичній структурі необхідні для виживання риси.

Основні значущі риси зовнішнього середовища міжнародного бізнесу: складність, мінливість, взаємопов'язаність, турбулентність, некерованість, комунікабельність.

- **Складність зовнішнього середовища** — кількість і різноманітність чинників, на які змушена реагувати організація. Аналіз зовнішньої ситуації та визначення ключових чинників з тієї чи іншої проблеми, як правило, потребують багато часу та зусиль. Наприклад, врегульовуючи свої стосунки з тим чи іншим співробітником, компанія повинна враховувати законодавство країни, локальні нормативні акти, думку профспілок, особливості і сферу компетентності самого працівника, ситуацію на ринку праці, географічні, економічні, соціокультурні, релігійні та інші аспекти регіону, суспільний рух, послужний список співробітника, публічний імідж компанії і т. ін. Складність аналізу зовнішнього середовища визначається обсягом матеріальних та інтелектуальних ресурсів, які потрібно витратити на те, щоб оцінити вплив необхідної кількості елементів зовнішнього середовища. Виділяють три рівні складності: високий, середній та низький. Рівень складності це — величина, суб'єктивна для кожної організації.
- **Мінливість зовнішнього середовища** — швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому оточенні. Всі об'єкти і процеси його перебувають у постійному русі — вони безперервно (хоч і з різною швидкістю) зазнають змін. Наприклад, постійно змінюються фінансові умови (ставки дисконту, рівень інфляції і т. ін.), вводяться нові закони та нормативні акти і скасовуються старі, змінюються уподобання та звички споживачів і т. ін.
- **Взаємопов'язаність чинників зовнішнього середовища** — зміна одного чинника викликає зміни низки інших.
- **Турбулентність зовнішнього середовища** — зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності. Фактично пробле-

ма турбулентності зовнішнього середовища обумовлена фізичною неспроможністю менеджерів прорахувати ланцюжки взаємозв'язків усіх змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, та оцінити результати їх впливу на організацію.

- **Некерваність зовнішнього середовища** — організація має дуже обмежені можливості для впливу на зовнішній контекст своєї діяльності: через лобювання законопроектів, створення фактичних монополій, власних стандартів якості і споживання і т. ін. Крім того, навіть ці заходи здатні лише частково стабілізувати середовище. В основному ж компаніям доводиться безперервно адаптуватися до змін, тобто змінюватися самим.
- **Комунікабельність** характеризується рівнем відносин між компанією і зовнішнім середовищем. Розрізняють три рівні комунікабельності: повна взаємодія, переважна взаємодія, переважна протидія.

Всі ці характеристики набувають суттєвого прискорення і розвитку в умовах глобалізації та формування світового ринку. Процес формування єдиного світогосподарського простору багатовекторний і суперечливий. Він 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 та норм поведінки. У цьому — парадокс сучасної економіки, яка одночасно стимулює і підсилює інтеграцію та дезінтеграцію.

Охарактеризуємо особливості міжнародного середовища бізнесу за двома параметрами:

1. Наростання глобальних тенденцій (вертикальна ордината).
2. Посилення локальних тенденцій (горизонтальна ордината).

Якщо зобразити зовнішнє середовище графічно в системі вимірів, де вертикальна вісь — глобальні тенденції, а горизонтальна — локальні, то отримаємо як мінімум чотири варіанти міжнародного середовища, кожен з яких має свої особливості і сприяє розвитку тих чи інших організаційних форм бізнесу: нейтральне, багатонаціональне, транснаціональне, глобальне (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Матриця аналізу зовнішнього середовища

Нейтральне міжнародне середовище: глобальні й локальні сили такі слабкі, що домінуючу тенденцію важко виділити. Тут переважно діють компанії, які розглядають міжнародну діяльність як додаток до національного бізнесу і не переймаються 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 й кадри, використовувані в країні походження, можна перенести в усі інші країни. Акцент робиться на подібності з країною походження або на її перевагах. Фірма в умовах такого середовища має *етноцентричну стратегічну орієнтацію* і обирає відповідну концепцію міжнародного менеджменту.

Багатонаціональне середовище: локальні сили прагнуть до збереження самобутності і не компенсуються впливом глобальних сил. Тут домінують місцеві особливості, смаки, традиції поведінки і правові норми, властиві лише даному середовищу. Таке середовище характерне, наприклад, для харчової промисловості, де смаки, кулінарні традиції суттєво впливають на уподобання і звички споживачів. Фірма прагне максимально адаптувати свій маркетинг до місцевих особливостей та децентралізації своєї міжнародної ді-

яльності. Погляди її стають багатонаціональними. Міжнародний бізнес в цьому випадку набуває *поліцентричної орієнтації*, базуючись на унікальності кожного ринку. Компанії, які діють в такому середовищі, називаються мультинаціональними (multidomestic company), або багатонаціональними. Вони прагнуть максимально адаптуватись до місцевих умов, їхня діяльність є різною на різних локальних ринках.

У *транснаціональному середовищі*, на противагу мультинаціональному, домінують глобальні тенденції. Компанія, яка діє в даному 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 в межах автономно функціонуючих національних господарських комплексів, що входять в цю систему. Цей ефект з'являється вже в багатонаціональному середовищі. Тут необхідно, з одного боку, використовувати концепції глобальної ділової практики, з іншого — враховувати локальні умови даної країни або регіону. Компанії набувають *регіоцентричної стратегічної орієнтації* і обирають відповідну концепцію міжнародного менеджменту.

Глобальне середовище характеризується дією одночасно 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. В цьому сегменті діють компанії, які мають *глобальну стратегічну орієнтацію* і діють на світовому ринку як на єдиному ринку без урахування його поділу на окремі національні ринки.

Діалектика глобального і локального в міжнародному бізнесі яскраво проявляється в так званій *дилемі стандартизації і адаптації*.

У міжнародному бізнесі яскраво виявилися два підходи до функціонування фірм в умовах інтернаціоналізації та глобалізації. Перший підхід, що реалізується в першу чергу американськими та англійськими компаніями, орієнтується на систематизацію і стандартизацію бізнесу на всіх ринках. Концепція стандартизації, висунута Т. Левіттом і К. Омає, базується на трьох гіпотезах:

1. Світові потреби стануть одноріднішими завдяки технології, транспорту та зв'язку.

2. Споживачі готові відмовитися від специфічних особливостей заради нижчої ціни і прийнятної якості товару або послуги.

3. Стандартизація забезпечує економію на масштабі, що дає можливість знизити витрати.

Стратегія стандартизації акцентує увагу на тому, що є для ринків подібним, а не на тому, що їх розрізняє. Успіх фірм США і Великобританії за кордоном, які здебільшого роблять наголос на стандартизації, свідчать, що існують певні сегменти зарубіжного ринку, які функціонують на основі стандартизованого виробництва.

На противагу такій позиції реалізується й інший підхід, який робить акцент на адаптації товарів і послуг до місцевих умов. Стратегія адаптації базується на існуванні національних та регіональних відмінностей між ринками. Це відмінності в поведінці покупців, організації ринку, конкурентному середовищі, а також відмінності технічних та правових норм.

Стратегія адаптації найяскравіше виявляється у країнах континентальної Європи (Німеччині, Швейцарії та ін.), а також Японії. Успіх фірм цих країн зазвичай досягається там, де потрібен високий рівень персональної уваги і контактів з клієнтами, тобто в галузях, які не піддаються стандартизації. М. Портер пише, що для японського універмагу «зовсім нелегко відтворити в інших країнах високий рівень персональної уваги, якого очікують і звично сприймають в Японії».

Стратегія гнучкості потребує значних витрат і часу. Компанія, яка діє в транснаціональному або багатонаціональному середовищі, стоїть перед дилемою: стандартизація за низьких витрат чи гнучкість — за високих. Глобальний бізнес базується на тому, що не тільки можна, а й потрібно мати і те й інше, причому при низьких витратах. Виникає запитання: як ці два підходи поєднати? Досвід функціонування багатьох компаній в умовах глобального середовища показує, що для бізнесу існує свій баланс між стандартизацією і адаптацією, який визначається стратегічною орієнтацією фірми.

Міжнародне середовище бізнесу розвивається і постійно зазнає змін, що мають кумулятивний ефект. Для кожної компанії, яка діє на світовому ринку, важливо розуміти тенденції свого ділового оточення, вміти використати його переваги і уникати загроз, які воно створює.

Модуль 1



Рис. 3.3. Зміна тенденцій бізнес-середовища в сучасних умовах

Стабільність — мінливість. Ділове середовище стало дуже мінливим в результаті глобалізації, зростаючої конкуренції, технологічних нововведень, недостатнього регулювання, лібералізації та інтеграції європейських фінансових ринків.

Національні і світові ринки. Відбувається зміщення пріоритетів з національного на світовий рівень. В сучасних умовах більшість крупних компаній і банків працюють в світовому масштабі, що приводить до створення нових організаційних структур, сучасних підходів до маркетингу, нової кадрової політики і т.ін.

Розподіл — маркетинг. Зростаюча конкуренція означає, що компанії повинні усе більш цілеспрямовано вивчати потреби споживачів і орієнтуватись на них при виробництві, а не просто продавати виготовлену продукцію.

Капітал і праця — знання. Розвиток інформаційних технологій скорочує кількість рутинної канцелярської роботи і викликає зростаючу потребу в висококваліфікованому персоналі.

Невтручання — соціальна відповідальність. В сучасному бізнесі, включаючи його інфраструктуру, існує велика кількість обмежень для забезпечення соціальної відповідальності.

Продуктивність — ефективність. До ідей і логіки продуктивності праці — «роби як належить» — додалась вимога ефективності

праці — «роби те, що треба». Це означає, що компанії повинні постійно розробляти стратегічні плани з тим, щоб рухатися в потрібному напрямі для досягнення намічених цілей.

Цілі необхідно час від часу переглядати, щоб вони відповідали змінам бізнес-середовища. Деякі з них розвиватимуться — інші зникнуть, виникнуть нові. Це підтверджує, що менеджмент бізнесу як динамічний процес постійно змінюється, як змінюється і сам бізнес в залежності від умов бізнес-середовища.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика бізнес-середовища для національних і міжнародних компаній

Характеристика середовища	Національні	Міжнародні
Освітнє середовище 1. Мови (говорити, писати, спілкуватись)	Одна	Багато
2. Освітні системи (якість, рівень, тривалість)	Не створює напруження	Створює велике напруження
Соціальне середовище 1. Цінності, позиції (через досягнення, сприйняття ризику, наукові методи роботи)	Однорідні	Різноманітні
2. Соціальна організація (влада, статус, ролі, інститути, мобільність соціальних систем)	Подібна	Різна
Політико-правове середовище 1. Політична орієнтація (влада, ідеологія)	Державна	Транснаціональна
2. Правове середовище (закони, кодекси, регулятори)	Цілком уніфіковане	Різне
3. Національний суверенітет	Один	Багато
4. Урядова політика	Подібна	Різні

Модуль 1

Економічне середовище 1. Економічний розвиток (слабкий розвиток, індустріалізація)	Подібні стадії	Різні стадії
2. Економічна система (капіталістична, змішана, соціалістична)	Подібна	Різна

3.2. Структура бізнес-середовища

Бізнес-середовище міжнародного менеджменту не однорідне. Для фірми, яка здійснює міжнародну діяльність, важливо систематизувати та аналізувати широке коло факторів, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність підприємницької діяльності на кожному з локальних ринків. Дія всіх таких факторів і визначає середовище міжнародного менеджменту, схематично зображене на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Структура бізнес-середовища міжнародного менеджменту

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

1. Внутрішнє середовище фірми.
2. Зовнішнє мікросередовище (середовище прямого впливу):
 - локальне — в рамках однієї країни;
 - міжнародне — в інших країнах, в міжнародній взаємодії.
3. Зовнішнє макросередовище (середовище непрямого впливу):
 - локальне — в рамках однієї або декількох країн;
 - глобальне — в рамках світового співтовариства.

Внутрішнє середовище фірми — це організація управління фірмою, в тому числі система міжнародного менеджменту, рівень техніки та технологій, величина витрат, кадрова, фінансова, інвестиційна та маркетингова політика фірми. Використовуючи інструментарій міжнародного менеджменту та міжнародного маркетингу, фірма самостійно визначає, з яким товаром і на який ринок виходити, за якою ціною його продавати, хто буде здійснювати поставки і реалізацію товару, хто і як забезпечить просування товару на ринок, які стратегії використовуватимуться в конкурентній боротьбі і т.ін. Тобто внутрішнє її середовище включає ті фактори та інструменти, які контролюються нею і на які вона може безпосередньо впливати.

Разом з тим існує низка факторів, на які фірма впливати не може, але самі вони здійснюють безпосередній вплив на ефективність її зовнішньоекономічної діяльності. Компанія повинна аналізувати ці фактори й враховувати їх при здійсненні бізнесу.

Розглядаючи неконтрольовані фактори, слід враховувати, що вони властиві як внутрішньому, так і зовнішньому ринку і можуть мати деякі відмінності. Тому необхідно аналізувати окремо дію факторів зовнішнього середовища на внутрішньому ринку, на кожному з локальних ринків, на глобальному світовому ринку та виявляти вплив факторів однієї групи на фактори іншої.

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 і державні

органи, профспілки, пресу та інші державні і недержавні організації, з якими контактує фірма. Ці фактори належать як до внутрішнього (локальне мікросередовище), так і зовнішнього (міжнародне мікросередовище) ринків. Умовно фактори прямого впливу можна поділити на три групи: *клієнти, конкуренти і регулюючі органи*.

Клієнти — це особи, організації, соціальні інститути, які є покупцями або споживачами продукту. Важливо відзначити, що покупець і споживач не завжди є однією і тією ж особою. Клієнт — це той, хто приймає рішення про купівлю продукту або здатний істотно впливати на його прийняття. Наприклад, споживачем дитячого харчування є дитина, проте приймають рішення про купівлю і платять гроші, як правило, її батьки, бабусі і дідусі, а не вона сама.

У бізнесі склалися дві принципово різні концепції взаємин з клієнтами:

- бажання і потреби клієнтів не усвідомлені; завдання бізнесу — вгадати і вдало задовольнити їх;
- клієнт знає, що йому потрібно; він диктує свої умови, платить гроші і має право вимагати точного виконання замовлення.

Прихильник першої концепції — Пітер Друкер вважає, що «Єдина мета бізнесу — створювати споживача. Споживач є основою бізнесу і підтримує його існування. Лише він дає людям роботу. Суспільство довіряє продуктивні ресурси бізнесу для того, щоб забезпечувати задоволення бажань і потреб споживачів».

Теоретик іншої концепції — Генрі Мінцберг вважає, що організаціям слід вчитися і нагромаджувати досвід, щоб краще розуміти споживачів і якомога точніше задовольняти їхні потреби і бажання. На ринку перемагає той, хто може максимально розвинути орієнтованість на клієнта.

Регулюючі органи. Кожна організація має певний правовий статус, і її діяльність регулюється низкою нормативних актів та діяльністю спеціальних організацій і державних органів. Бізнес має здійснюватися в межах чинного законодавства тієї країни, в якій реалізується його діяльність, та відповідати нормам міжнародного права. Цю відповідність відслідковують певні державні інституції, з якими змушена контактувати фірма на кожному з локальних ринків.

Проблеми конкуренції і балансу конкурентних сил. Конкуренція — це суперництво за здобуття вигоди. Конкуренти (у широкому

розумінні) — це ті об'єкти і явища зовнішнього середовища, які роблять продукт компанії менш цінним для споживача. У вузькому розумінні конкурент — це організація (або людина), яка пропонує споживачеві альтернативний варіант задоволення його бажань і потреб. Сучасні дослідники виділяють три рівні конкуренції:

- *рівень ключових компетенцій* — можливість створювати новий імідж бізнесу за рахунок творчого комбінування навиків і умінь (технології + навчання + поширення інформації);
- *рівень ключових продуктів* — можливість бути лідером у розробці нових функціональних характеристик та швидкості розробки продукції;
- *рівень готових продуктів* — конкуренція за ціною, витратами і відчутною якістю, боротьба за ринкову долю на ринку.

Здатність бути стабільно в чомусь кращим за конкурентів в очах споживача називають **конкурентною перевагою**.

Розрізняють:

- *конкурентні переваги низького порядку*: дешева робоча сила, дешеві матеріальні ресурси, дешеві будівлі та устаткування, дешеві фінансові ресурси, пільгово низькі ціни на придбання товару для перепродажу і т.ін.
- *конкурентні переваги високого порядку*: унікальна продукція, унікальна технологія, унікальні фахівці, унікальні зв'язки, унікальні ресурси, відомий бренд.

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 — це сукупність чинників, які 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 розробки та реалізації стратегії міжнародної корпорації. Найбільше значення для розвитку бізнесу мають характеристики ринкової конкуренції (структура, тип конкуренції, особливості товару), макроекономічні показники та характерис-

тики країн, у яких розміщене виробництво або здійснюється збут (грошово-кредитна, податкова політика, митне регулювання, демографічні показники, рівень економічного і технологічного розвитку, якість і кількість ресурсів, рівні інфляції, безробіття, бідність, розвиток інфраструктури, соціальні і культурні особливості споживачів та ін.).

При цьому на кожному зовнішньому ринку зазвичай аналізуються такі неконтрольовані фактори, як:

- економічний розвиток країни;
- стан політики й права;
- рівень соціального та культурного розвитку;
- рівень розвитку науки, техніки і технологій;
- географічне положення країни;
- демографічна ситуація;
- рівень охорони навколишнього середовища.

Цей розподіл неконтрольованих факторів певною мірою є умовним. Вони діють одночасно, є взаємозалежними та взаємообумовленими. Тому не завжди вдається визначити рівень впливу кожного із факторів окремо, виявити можливі межі його впливу.

Сукупність кожної з цих груп факторів визначає відповідне їй середовище міжнародного менеджменту: економічне, політичне, правове, соціально-культурне і т. д.

Соціально-культурне середовище. Під культурою розуміють пануючу в суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв, установок, яка сприймається і поділяється переважною більшістю членів суспільства. Культура значною мірою визначає поведінку людей, у тому числі на роботі, їх ставлення до подій і явищ навколишньої дійсності, зокрема до бізнесу.

Економічне середовище. Фірми, які працюють в міжнародному середовищі, повинні аналізувати економічні умови і спостерігати за економікою тих країн, в яких вони ведуть бізнес. Крім того, необхідно відстежувати загальносвітові економічні тенденції, оскільки і вони здатні істотно впливати на справи компанії.

Правове середовище — закони, державне і суспільне регулювання. Організації, які займаються бізнесом на міжнародних ринках, змушені рахуватися з безліччю локальних нормативів, що належать до питань оподаткування, ціноутворення, експортно-імпорتنих операцій, звітності перед державними органами, реклами, просування товару і т. ін.

Політичне середовище. Міжнародний ринок перебуває під впливом внутрішньої і зовнішньої політики держав-учасниць. Політична і соціальна напруженість у взаєминах можуть ускладнювати процеси закупівлі, виробництва, доставки, дистрибуції, просування і збуту або взагалі унеможливити їх. Часто економічні санкції застосовуються як політичні важелі тиску на ті або інші держави. Стабільність політичної ситуації частково гарантує економічну і фінансову стабільність.

Виділивши основні групи факторів, необхідно в кожній з них провести систематизацію чинників і проаналізувати вплив кожного з них на середовище міжнародного менеджменту як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках.

Такий комплексний підхід дає можливість виявити можливості фірми на конкретному зарубіжному або глобальному ринках і створює всі можливості для успішної реалізації всіх завдань міжнародного менеджменту.

3.3. Особливості аналізу бізнес-середовища міжнародних компаній

Аналіз бізнес-середовища міжнародних компаній здійснюється з позицій стратегічних цілей компанії. Його висновки використовуються як основа стратегічної оцінки для аналізу і розробки можливих варіантів планів стратегії розвитку її. Основна мета оцінки інформації про бізнес-середовище — з'ясування факторів негативного і позитивного впливу на майбутню діяльність фірми. В процесі оцінки фокус зміщується від розуміння сутності та складових середовища як такого до усвідомлення того, що цей його стан середовища може означати для компанії, які становить загрози або створює нові можливості.

Існує декілька методів оцінки середовища бізнесу. Найбільш поширеним є метод «5х5». Він був запропонований у 1984 р. А. Меском і включає п'ять питань про п'ять чинників зовнішнього середовища бізнесу.

Якщо ви володієте інформацією про чинники зовнішнього середовища бізнесу, назвіть хоча б п'ять з них:

1. Які п'ять чинників зовнішнього середовища бізнесу становлять для вас найбільшу небезпеку?

2. Які п'ять чинників із планів діяльності ваших конкурентів вам відомі?

3. Якщо ви вже визначили стратегічні цілі вашої компанії, то які п'ять чинників бізнес-середовища могли б стати найбільш важливими для досягнення ваших цілей?

4. Назвіть п'ять зовнішніх чинників бізнес-середовища, які б включали можливість сприятливих для вас змін.

Для того щоб дати достовірні відповіді на кожне з п'яти запитань, необхідно опрацювати вже існуючу інформацію про середовище бізнесу і спробувати дати прогнози її майбутнього стану.

Межі навколишнього середовища визначаються шляхом аналізу стратегічного місця розташування міжнародної корпорації стосовно товарних і географічних сегментів, у яких вона конкурує. Ці межі визначають широту, глибину і часові параметри аналізу. Під широтою розуміють тематичне охоплення напрямів аналізу, глибина — рівень детальності дослідження факторів зовнішнього середовища. Часові параметри аналізу поділяються на коротко-, середньо- і довгострокові.

Процес аналізу сегмента зовнішнього середовища складається з наступних етапів:

1. Збір даних про стан сегмента зовнішнього середовища.

2. Розподіл інформації відповідно до прийнятих критеріїв по групах: «критично важлива», «важлива», «відносно важлива», «не істотна».

3. Визначення ключових подій і тенденцій у сегменті. *Подія* — це важливе явище або випадок в окремій сфері.

Тенденція — це встановлена спрямованість подій, яку можна виділити й описати. Важливе значення має оцінка динаміки, стадії розвитку тенденції, значимості і залежності від інших факторів зовнішнього середовища. Прогресуючі тенденції звичайно викликають найбільший інтерес аналітиків і провокують прискорення процесів прийняття рішень. Значимість тенденції розглядається як мінімум з двох сторін: з точки зору впливу на діяльність міжнародної корпорації і широкі або вузькі кола суспільства. Одні впливають на інші соціально-економічні процеси і знаходяться під впливом різних подій у регіональному, національному або глобальному середовищі, інші є відносно ізольованими і відкрито не провокують змін в інших сферах.

4. Оцінка впливу тенденцій і подій на міжнародну корпорацію. Розрізняють негативний, позитивний та нейтральний впливи.

Негативні впливи можуть перешкоджати реалізації стратегії корпорації, збільшувати ризики, погіршувати техніко-економічні і фінансові показники діяльності.

Позитивні впливи пов'язані зі збільшенням можливостей організації в одержанні конкурентних переваг, розвитком бізнесу в суворій відповідності з розробленими планами, формуванням і реалізацією нових бізнесів-ідей. *Нейтральні впливи* не впливають на діяльність організації.

5. Оцінка взаємозв'язку між тенденціями.

Тенденції в окремих секторах зовнішнього середовища в більшості випадків впливають на різноманітні параметри діяльності міжнародних корпорацій. Так, наприклад, створення генетично модифікованих продуктів (технологічне середовище) вже сьогодні дозволяє підвищити якість життя, стимулює зміну демографічної ситуації, створює умови для виникнення попиту на товари споживчого призначення і формує нові ринки збуту. Програми ООН по зниженню кількості непрофесійних і наданню якісних медичних послуг у країнах, що розвиваються, сприяють підвищенню якості трудових ресурсів у цих регіонах і дозволяють міжнародним корпораціям знижувати витрати, пов'язані з підготовкою співробітників.

6. Оцінка рушійних сил тенденцій.

В якості рушійних сил виокремлюють причини змін і симптоми. Під причинами розуміються явища і події, які викликають появу деяких трансформацій. Симптоми — це прояви змін.

7. Прогноз розвитку ситуації та оцінка її впливу на діяльність міжнародної корпорації та її конкурентів.

Формуються сценарії оптимістичного, нейтрального і песимістичного розвитку подій з урахуванням змін у рушійних силах, оцінкою імовірності трансформації, а також впливу на особливості еволюції міжнародної корпорації.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на ведення бізнесу дає можливість зробити висновки, які необхідно мати на увазі при здійсненні міжнародної діяльності:

1. Контакти між різними країнами розширюються, чому сприяє розвиток засобів транспорту і зв'язку, зростання доходів населення. Одночасно зростає глобальна конкуренція: посилюється боротьба міжнародних та транснаціональних компаній в різних

частинах світу. На темпи змін суттєво впливають духовні і матеріальні чинники культурного середовища ведення бізнесу.

2. Цілі діяльності компаній, форми їх організації і використувані технології все більше стандартизуються. Проте люди в цих організаціях продовжують дотримуватися власних культурних традицій. Іншими словами, деякі матеріальні чинники бізнесу стають все універсальнішими, але способи, за допомогою яких підприємці співпрацюють, вирішують проблеми і винагороджують діяльність, ніколи не стануть абсолютно універсальними.

3. Для підвищення ефективності бізнесу в країні-партнері необхідно орієнтуватися на соціальні групи, інтереси яких найбільш близькі вашому бізнесу.

4. Соціальний статус і належність до соціальних груп індивіда може мати велике значення для його кваліфікаційних характеристик і можливості отримати певну роботу.

5. Безліч варіацій культурного середовища бізнесу породжує специфічне ставлення до роботи в державних установах або приватних фірмах.

6. Найбільший інтерес часто виявляється до вивчення методів ведення бізнесу в розвинутих країнах.

7. Культурні чинники багато в чому визначають успіх чи невдачу ведення бізнесу в інших країнах.

Питання для самоперевірки

1. Що таке бізнес-середовище міжнародного менеджменту і яка його структура?

2. Охарактеризуйте основні риси сучасного бізнес-середовища та тенденції його змін.

3. Які особливості аналізу бізнес-середовища міжнародних компаній? Які складові зовнішнього середовища менеджменту?

4. У чому полягають реальні можливості виходу українських фірм на зовнішні ринки?

5. Що треба знати менеджеру ТНК про аналіз економічного середовища?

6. Правовий аналіз середовища: що важливо враховувати при прийнятті управлінських рішень?

7. Що є важливим для міжнародного менеджера в політичних аспектах середовища?

8. Яка роль маркетингового аналізу для прийняття рішень у міжнародному бізнесі?
9. Якими є особливості зовнішнього середовища в Україні?
10. Що таке культурна модель (кластер)?

Тести

1. Середовище міжнародного менеджменту це:

- а) сукупність різноманітних відносин та інтересів різних груп і організацій, які складаються в усіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції;
- б) сукупність економічних відносин та ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні;
- в) сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.

2. Базовим елементом середовища є:

- а) політико-правове середовище міжнародних корпорацій;
- б) соціально-правове середовище міжнародних корпорацій;
- в) господарсько-правове середовище міжнародних корпорацій.

3. Політична складова політико-правового середовища включає такі фактори впливу на діяльність міжнародних корпорацій:

- а) політична стабільність;
- б) економічна самостійність;
- в) ефективність державного управління;
- г) правильна відповідь а, в.

4. Міжнародне право це:

- а) система міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, що регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб;
- б) система правових відносин, що ґрунтується на релігійних заповідях;
- в) система правових відносин, що базується на детально розроблених комплексах законів, зведені в певні кодекси.

5. Економічне середовище міжнародних корпорацій це:

- а) система міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, що регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб;
- б) сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні;
- в) типова характеристика ділової поведінки, притаманні певній національній культурі.

6. Інструментами економічного середовища є:

- а) індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму;
- б) індикатор структурних реформ Європейського банку реконструкції та розвитку;
- в) індекс цін;
- г) правильна відповідь а, б.

7. Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій це:

- а) сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні;
- б) сукупність різноманітних відносин та інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції;
- в) сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки.

8. Для фабрики кондитерських виробів ключовими при проведенні аналізу зовнішнього середовища будуть виступати фактори:

- а) економічні, політичні, технологічні;
- б) екологічні, міжнародні, економічні;
- в) соціально-демографічні, економічні, міжнародні.

9. Конкуренти є складовою частиною середовища прямого впливу:

а) так

б) ні

10. Рівень безробіття — фактор соціально-демографічного середовища;

а) так

б) ні

Література

1. *Акулич И.Л.* Международный маркетинг: Учеб. пособие. — Мн.: Высшая шк., 2006. — 544 с.

2. *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес. 4-е изд./Пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

3. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу. — К., 2002. — 632 с.

4. Международный менеджмент/Под ред. Пивоварова С.З., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. — СПб.: Питер, 2001. — 576 с.

5. Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 384 с.

6. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб./Білозубенко В. С, Озаріна О. В., Семенов А. А.; за редакцією професора О. Б. Чернеги. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 592 с.

Тема 4

ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

Основні поняття і терміни

Американський національний стереотип, «супербригади», «романтичний практицизм», японський національний стереотип, духовний кодекс компанії, «Модель Гарцбурга», модель «державного благоустрою».

4.1. Менеджмент США

Американський національний стереотип. Образ типового американця характеризується такими рисами: індивідуалізм у поведінці та прийнятті рішень, прагматичне ставлення до реальності, орієнтація на реальну справу, отримання прибутку, домінування ринкових цінностей, прагнення до матеріального достатку та кар'єрного зростання.

Динамічне зростання, постійне прагнення нового, стрімкий рух вперед («мета — дії — досягнення — нова мета») стали загальнонаціональною метою, яку поважає і підтримує практично кожен американець. Характерним є цільовий динамізм: американці чітко ставлять перед собою життєві, ділові та інші цілі, яких прагнуть досягти, розробляють план їх досягнення і крок за кроком його реалізують.

Американці — яскраві представники монохромної культури, вони з повагою ставляться до свого часу і до часу своїх партнерів, сприймають його як найважливіший діловий ресурс.

Для американської ділової практики загалом та індивідуальної поведінки зокрема характерний принциповий поділ ділового й особистого.

У американців досить часто патріотизм і гордість за успіхи і становище їхньої країни у світі є досить агресивними, у них дуже часто спостерігаються прояви етноцентризму.

Визначальними рисами типового американця є глибокий індивідуалізм і впевненість у тому, що лише він сам може все зробити для себе, і, відповідно, виняткова самостійність у прийнятті та реалізації рішень, а також повна готовність нести за них всю відпові-

дальність. Саме з цією рисою американського характеру пов'язане вкрай скептичне ставлення їх до допомоги держави та й взагалі до ролі влади в житті індивіда. Влада повинна забезпечити законність і встановити правила гри, після чого їй слід відійти й надати можливість людині самій творити своє сьогоднішнє та майбутнє.

Ставлення до інших людей та комунікативні риси характеризуються дружелюбністю, відвертістю й щирістю, готовністю до співробітництва і пошуку розумних компромісів, прагненням до отримання всієї потрібної інформації та готовністю обмінюватись нею з партнерами. Американці дуже болісно реагують на нечесну гру, нещирість партнера, приховування інформації й просто банальний обман. І тут виникає свого роду суперечність: суворо орієнтуючись на закони та юридичні норми, американці в той же час цінують неформальні відносини й роботу на підставі довіри (без підписання з кожного приводу паперів, протоколів і т.ін.). Відповідно, вони гостріше реагують на ситуації, коли партнер нечесно вчиняє з ними, користуючись відсутністю офіційного паперу.

Американський менеджмент

Менеджмент як діяльність зародився в Сполучених Штатах Америки в останній чверті XIX ст. Тоді це була єдина країна, де підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи віросповідання. Мільйони емігрантів з Європи створили величезний ринок робочої сили, на якому працелюбна людина могла досягти значного успіху. Уряд США матеріально підтримував здобування освіти, що сприяло збільшенню кількості людей, інтелектуально здатних працювати у різних сферах бізнесу, включаючи управління. Виявилось, що кращих результатів досягали ті, хто генерував нові ідеї, в тому числі в галузі управління організаціями. Ці люди й сформуvalи практичні засади менеджменту. Пізніше аналогічні процеси розпочалися і в країнах Європи.

Формування світової практики менеджменту відбувалося передусім під впливом практики управління корпораціями США. Це було наслідком того, що менеджмент зародився саме тут. Не менш відчутно позначилося провідне економічне становище країни в сучасному світі. Нині в більшості держав відбувається процес творчого осмислення та адаптації американського менеджменту до національних особливостей. На цій основі виникають регіонально-національні його моделі.

Розвиток американського менеджменту свідчить про значні якісні зміни методів, форм і засобів організації спільної праці людей та впливу на них. Будь-яка американська компанія протягом ХХ ст. змінювала власну організацію та управління. Важливе завдання цих служб — розвиток потенціалу працюючих: профорієнтація та перепідготовка, атестація та оцінювання рівня кваліфікації, організація службового просування. Органічні їх функції — удосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення дотримання правил техніки безпеки, соціальних виплат. Ці служби беруть участь у переговорах з профспілками при укладанні колективних договорів, у розгляді скарг та претензій, контролі за дисципліною.

Великі корпорації з децентралізованою (дивізіональною) структурою управління розподіляють кадрову роботу між головною кадровою службою при штаб-квартирі та кадровими службами виробничих підрозділів. Головна служба координує діяльність відділень, здійснює єдину науково-технічну, а отже, кадрову політику, добір лінійних менеджерів, здатних очолити відділення. Її фахівці визначають кадрову політику й стратегію корпорації, консультують служби відділень щодо атестації працівників, добору керівників, трудового законодавства і т. ін. Оскільки виробничий підрозділ як основна господарська ланка є самостійним у фінансово-виробничому відношенні, його кадрова служба планує кількість і структуру працівників, займається добором, оцінкою та атестацією, вирішує всі інші питання, безпосередньо пов'язані з організацією виробничо-господарських процесів.

Кардинальні зміни в управлінні персоналом американських корпорацій зумовлені новою роллю людських ресурсів у виробництві. Більшість успішних фірм послідовно впроваджує принцип «продуктивність від людини». Відповідно до цього акцентують успіхи кожного працівника, щоб він міг з гордістю заявити: «Я зробив це сам».

Сучасний американський кадровий менеджмент потребує специфічних форм і методів роботи. Одним із найважливіших його інструментів є атестація працівників з метою порівняння фактичного виконання ними робіт з нормативними критеріями їхніх трудових функцій. Атестація тісно пов'язана з добором персоналу, перепідготовкою, службовим просуванням, організацією оплати праці. Від її результатів залежить становище працівника, його матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою і т. ін. Як прави-

ло, робітників і молодших службовців атестують через кожні шість місяців, спеціалістів і молодших лінійних керівників — щороку. Методи оцінювання та атестації диференційовані для конкретних категорій працівників.

Важливим аспектом роботи з кадрами є удосконалення формальних та встановлення неформальних стосунків між співробітниками в межах технологічного ланцюжка «проектування — реалізація виробу», Такі стосунки є основою пошуку нових, нетрадиційних рішень, які дають найбільший ефект.

Особливе значення має удосконалення організації та стимулювання праці. Нинішня організаційна структура підприємств передбачає відсутність вертикальних управлінських ланок, розширення кола осіб, відповідальних за виконання виробничих завдань, переміщення повноважень менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Логічне продовження такої перебудови — відмова від організації праці, яка відповідала потребам конвеєрного виробництва (фрагментизації робочих завдань, вузької спеціалізації працівників). Основною стає така форма організації праці, як робочі групи, бригади, наділені певною виробничою самостійністю. Нині у напівавтономних виробничих бригадах працює близько 50% робітників.

Бригадна праця, як і горизонтальні структури на підприємстві, є організаційною основою мотивації робітників, що забезпечується передусім гнучким матеріальним стимулюванням особистих здібностей і досягнень у роботі та передбачає, крім зарплати, різні доплати й премії (за оволодіння новими професіями, раціоналізаторські пропозиції і т. ін.). До них слід додати доходи від участі в прибутках і акціонерному капіталі компанії, що сприяє взаємозв'язку доходів працівників і цінностей, які вони створюють. Основне положення нової філософії управління — мотивація працівників шляхом залучення їх до управлінської діяльності, що радикально вирішує проблему відчуження. Внаслідок децентралізації рішень робітників і службовців залучають до обговорення проблем удосконалення виробництва, розширюють сферу і зміст їхньої участі в управлінні. Децентралізація стає головним чинником добровільного й активного співробітництва персоналу та адміністрації щодо спільного досягнення життєво важливих цілей підприємства.

У практиці американського менеджменту набули поширення «*супербригади*» — бригади робітників, керівників низового рівня, наді-

лені повноваженнями щодо участі в управлінні компаніями. Вони мають право приймати оперативні рішення, замовляти матеріали, добирати працівників, брати участь в стратегічному плануванні. Такі бригади, будучи ефективною формою участі робітників в управлінні виробництвом, змушують менеджерів ділитися владою. Розвиток автономних форм виробничої діяльності на засадах самоврядування зумовив виникнення внутрішньофірмового підприємництва, особливо в інноваційній діяльності. Його суть — імітація ринкових відносин між структурними підрозділами.

Це дає можливість сформувати на підприємствах відносини, за яких наймач (менеджер) і наймані працівники є партнерами. Людина, яка поділяє цілі й цінності своєї фірми, здатна сама знаходити шляхи їх вирішення й контролювати себе.

В американському менеджменті тривалий час пропагувалися такі цінності, як матеріальний успіх, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм. Ідеалом корпоративного розвитку був, сильний, винахідливий герой, як, наприклад, підприємець Генрі Форд (1863–1947). Основа цього — особливість американського національного характеру — «романтичний практицизм». Людина самостійно обирає конкретну практичну мету (наприклад, досягти досконалості в менеджерській діяльності), негайно розпочинає справу, не заспокоюючись доти, доки не досягне поставленої мети. В оцінці особистих якостей людини, її цілей і досягнень переважає індивідуалізм. Неможливо піднятися на вершину корпоративного світу, не маючи здорового глузду та чітких суджень про все на світі.

Такий образ менеджера є типовим і нині. Однак переосмислюються цінності, засоби та форми впливу на працівників, пов'язані з технологічними, організаційними, економічними та соціальними змінами, зумовленими науково-технічним прогресом у виробництві, а лідерство набуває нових рис — ґрунтується на особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до «м'якого» стилю керівництва, спрямованого на створення «управлінської автономії» окремих структурних одиниць і «природну дифузю», поширення нових методів управління.

В сучасному американському менеджменті велику увагу приділяють культурі та розвитку організації. Кожна солідна фірма має свій особливий «дух», загальну атмосферу, яка визначає етичні принципи, стиль відносин, девізи роботи.

Нинішній американський менеджмент визначається якісним переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний план тепер розглядають як перешкоду на шляху стратегічного мислення, оскільки він робить організацію «заручницею» прийнятих нагорі рішень, позбавляє її інтелектуальної свободи, необхідної для розвитку власної ініціативи. Стратегічне планування сприяє посиленню позицій бухгалтерів, тобто людей, які порівнюють результати з поставленими цілями. Стратегічний менеджмент служить виконавцям, тобто тим, хто виявляє ініціативу не лише на етапі розумової роботи, а й на етапі практичних дій.

Складовими стратегічного менеджменту є:

- визначення корпоративної місії;
- конкретизація бачення корпорації та постановка цілей;
- формулювання і реалізація стратегії, спрямованої на досягнення цілей.

В умовах суперконкуренції, швидкого економічного й технологічного розвитку вирішального значення для існування великих фірм у США набуло правильне визначення головних орієнтирів і напрямів змін у господарській і науково-технічній політиці, вибір стратегії та відповідна концентрація ресурсів, удосконалення внутрішньо-фірмової системи організації та управління шляхом автономізації виробничих підрозділів, розвиток колективних засад управління, підвищення ролі людського чинника, застосування системи відносин лідерства, а не жорсткого адміністративного управління.

4.2. Японська модель менеджменту

Японський національний стереотип

1. Основні риси стереотипу — це надзвичайно продуктивне поєднання справді надзвичайної працьовитості (працелюбності) та терпіння японців з таким же безмежним внутрішнім прагненням до краси й досконалості.

Японці — безумовні традиціоналісти, але традиціоналісти оригінальні. Дбайливо зберігаючи все краще у своїй культурі, вони неохоче сприймають і разом з тим досить уміло адаптують кращі досягнення інших країн та націй.

Для них характерні дисциплінованість і відданість, почуття відповідальності перед колективом (групою), визнання його безумовного

авторитету, готовність приносити в жертву йому свої особисті потреби та інтереси.

Життєві риси нації — ввічливість і делікатність, акуратність і порядність (що високо цінується в партнерах), абсолютний контроль над власною поведінкою й емоціями.

Японці — цілеспрямовані люди, які прагнуть удосконалюватися до безкінечності. Вони готові завзято працювати заради своєї мети.

Японський менеджмент

Японський менеджмент вивчають і наслідують не лише в країнах Азії, а й Америки та Європи. Причиною є швидка відбудова та динамічний розвиток економіки Японії після Другої світової війни, вихід на передові економічні позиції в світі. Динамічний її розвиток завдячує застосуванню специфічної системи менеджменту. Особливості системи управління виробництвом у Японії зумовлені специфікою її природних умов та економічної системи, історичними, поведінковими та культурними традиціями.

Організація управління в японських фірмах суттєво відрізняється від американської та європейської моделей. Відмінності стосуються організаційної побудови фірм, визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішення кадрових питань, підвищеної уваги до якості продукції, системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні.

Управління виробництвом, діяльністю японських фірм ґрунтується, як і в інших економічно розвинутих країнах, на дивізіональній організації. Однак в японських компаніях управління більш централізоване, внаслідок чого виробничі відділення менш самостійні при вирішенні виробничих питань. Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, суттєвими елементами якого є погодженість і координація дій всіх ієрархічних ланок, розроблення і прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення виконавчою ланкою. Внаслідок цього сформувався специфічний японський симбіоз ініціативи виконавців і жорсткої лінії вищого керівництва фірми, який ґрунтується на груповому прийнятті рішень і передбачає:

- участь менеджерів середнього рівня в розробленні рішень шляхом погодження та обговорення проектів з керівниками і персоналом відповідних відділень;

- дотримання принципу однаковості в прийнятті рішень;
- відсутність чітких посадових інструкцій, які б визначали обов'язки працівників, оскільки зміст їхньої діяльності може змінюватися і зобов'язані вміти виконувати будь-яку роботу в межах своєї компетенції.

Основним у системі стратегічного управління є визначення цілей, на підставі яких здійснюється довгострокове планування. Довгостроковий план японської компанії (на період понад 5 років) досить деталізований і передбачає: цілі компанії загалом, прогнозування середовища та аналіз конкуренції, проблеми й можливості фірми, розробка нового продукту та ін. Такий план є основою «триєдиного» плану, до якого належать середньостроковий (на 3 роки) та річний плани. Середньостроковий план містить такі показники: цілі торгівлі, прибутку й капіталу, найважливіші пункти діяльності, план якісних змін.

Річний план — це конкретизація дій фірми та її підрозділів на кожний рік у межах трирічного планового горизонту.

В сучасному японському менеджменті простежується загальносвітова тенденція посилення ролі людського чинника як запорука ефективності виробництва та управління. Водночас відчутною є й національна специфіка кадрової політики: довічне наймання працівників, підвищення заробітної плати за вислугою років, участь у профспілках, які діють у межах фірми. Домінуючою особливістю японського управління кадрами є система довічного наймання, яка охоплює приблизно 35% робочої сили країни, в основному працівників великих компаній. Сутність її полягає в тому, що фірма наймає працівників один раз на рік, навесні, коли молодь закінчує середні та вищі навчальні заклади. Як правило, молоді спеціалісти проходять стажування шість місяців у різних підрозділах компанії під керівництвом менеджерів середнього та вищого рівнів управління. Наставник повинен викликати в них інтерес до духовних цінностей, які спрямовані проти егоїзму та егоцентризму, вимагають жертвувати своїми особистими інтересами, якщо вони суперечать груповим цілям. З урахуванням цих принципів у 1933 році був розроблений **духовний кодекс компанії**, який передбачав:

- Служіння народу
- Справедливість і чесність
- Узгодженість інтересів та співробітництво
- Боротьбу за прогрес

- Ввічливість і скромність
- Узгодженість із законами природи
- Вдячність

Ці принципи визначаються японським менеджментом і сьогодні. Досить складною є система мотивації трудової активності працівників, в якій виявляється національний характер японців. Основою мотивації є гармонізація праці та капіталу. Японія першою в світі почала розвивати так званий менеджмент «з людським обличчям». У бідній на природні ресурси країні традиційно застосовується принцип «Наше багатство — людські ресурси», відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного їх використання. На японських підприємствах стимулювання праці поділяють на матеріальне та нематеріальне. В матеріальному стимулюванні виділяють такі моменти: головне місце належить заробітній платі. На неї японські фірми виділяють в середньому 85% коштів, які витрачаються на робочу силу. Місячний зарібок доповнюється преміями, які виплачуються двічі рази на рік понад тарифний зарібок за встановлений робочий час, та понаднормовими доплатами. У свою чергу, тарифний зарібок складається з тарифної ставки і надбавок до неї. На японських фірмах встановлена система оплати праці залежно від стажу роботи. Всім новим працівникам призначається однакова заробітна плата, яка щороку доповнюється надбавками за досвід. Заробітна плата управлінського персоналу перевищує заробітну плату нових працівників у 7–8 разів. Принцип старшинства є мірилом досягнень під час нарахування оплати праці. Для щорічного підвищення враховуються майстерність, посада та освіта працівника. Однак усі ці фактори не є основними, оскільки визначальними залишаються вік працівника і стаж його роботи на фірмі. Щоб набути рівня кваліфікації, який дає можливість претендувати на вищу оплату праці, необхідно відпрацювати певний час на підприємстві, вивчити його проблеми й навчитися долати їх або пропонувати можливі варіанти вирішення. Освітній рівень при цьому не надто суттєвий. Працівник з середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітну плату, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. У той же час вища освіта дає значно більше можливостей для участі у розв'язанні виробничих проблем, підвищення кваліфікації, оволодіння ширшим колом професій і трудових навичок. Тому працівники з вищою

освітою набагато швидше просуваються по службі, ніж без освіти, виходять на нові рівні оплати праці.

Японські підприємства залежно від їх розмірів і можливостей пропонують працівникам різноманітні пільги.

Надбавки на утримання сім'ї, оплату проїзду до місця роботи, медичне та соціальне страхування, виплати на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплату стоянки автомашин, забезпечення харчуванням, видачу премій та цінних подарунків тощо.

На підприємствах Японії застосовується розгалужена система нематеріального (морального) стимулювання працівників, яка передбачає:

- просування за службовою ієрархією залежно від стажу роботи, освіти й віку, що стимулює працівника постійно підвищувати свою кваліфікацію, згладжує конфлікти всередині колективів, забезпечує стабільність тощо;
- принцип пожиттєвого найму, який гарантує стабільність становища працівника у фірмі, відсутність побоювання втратити роботу, забезпечує можливість розвитку особистості;
- організація розважальних заходів, групові виїзди на природу та різноманітні вечори, сприяння організації сімейних свят — весіль, ювілеїв;
- культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми, її завдань, місії. Для цього в кожній фірмі є спеціальна форма одягу, девізи, гімни, різні ритуали, зібрання;
- забезпечення працівників роботою відповідно до їхнього потенціалу, можливості самореалізації, здібностей та вподобань.

Кожне підприємство вважає своїм обов'язком нести певні видатки, щоб створити у працівників конструктивний настрій. Керівництво японських фірм переконане, що витрачені на працівників кошти та увага до них компенсуються їх трудовою активністю. У свою чергу, активність компанії під час стимулювання працівників є ефективною рекламою, що приваблює молоді й талановиті кадри.

Порівняльна характеристика японського та американського підходу до менеджменту

Японський менеджмент	Американський менеджмент
1	2
<i>Планування</i>	
1. Довгострокова орієнтація	1. Переважно короткострокова орієнтація
2. Колективне прийняття рішень (по колу) з консенсусом	2. Індивідуальне прийняття рішень
3. Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	3. Залучення обмеженого кола людей до прийняття рішень і «Продаж» рішення особам з іншими цінностями
4. Поток рішень формується знизу вгору і назад	4. Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз
5. Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	5. Швидке прийняття рішень, повільна їх реалізація, яка потребує компромісу, частого узгодження рішень у субординації
<i>Організація</i>	
1. Колективна відповідальність і звітність	1. Індивідуальна відповідальність
2. Неясність відповідальності за рішення	2. Ясність і конкретність відповідальності за рішення
3. Неформальні організаційні структури	3. Формальні бюрократичні організаційні структури

Теоретичні засади міжнародного менеджменту

1	2
4. Добре відома загальна організаційна структура і філософія; відчуття конкуренції з іншими компаніями	4. Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії
<i>Укомплектування штатів</i>	
1. Нові працівники комплектуються переважно з навчальних закладів або ж знаходяться всередині компанії для заміщення вакантних посад	1. Працівники набираються як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи з однієї компанії в іншу
2. Повільне просування по категоріях посад	2. Прагнення швидкого успіху
3. Лояльність компанії	3. Лояльність професії
4. Надзвичайно рідкі оцінки виконання для нових співробітників	4. Часті оцінки виконання для нових співробітників
5. Оцінка довгострокового виконання	5. Оцінка короткострокових результатів
6. Просування базується на багатьох критеріях	6. Просування ґрунтується переважно на індивідуальному виконанні
7. Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	7. Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів)
8. Пожиттєвий найм для більшості великих компаній	8. Поширена службова невпевненість
<i>Керівництво</i>	
1. Лідер діє як член групи	1. Лідер діє як голова групи, яка приймає рішення
2. Патерналістський стиль	2. Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)

Модуль 1

1	2
3. Загальні цінності, що полегшують співробітництво	3. Різні цінності, індивідуалізм інколи заважають співпраці
4. Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	4. Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності
5. Висхідні комунікації	5. Переважно нисхідні комунікації
<i>Контроль</i>	
1. Контроль парний	1. Контроль начальника
2. Фокус контролю на груповому виконанні	2. Фокус контролю на індивідуальному виконанні
3. Порядунок іміджу	3. Встановлення провини
4. Широке використання груп контролю якості	4. Обмежене використання груп контролю якості

4.3. Менеджмент на підприємствах Німеччини

З середини 60-х років ХХ ст. в Академії управлінських кадрів (м. Бад-Гарцбург) під керівництвом Райнхарда Хена поетапно була розроблена модель управління, яка отримала назву «Модель Гарцбурга». Зміст цієї моделі означає перенесення відповідальності на нижчі рівні управління, взаємодія та рівні права всіх співробітників. Під час поетапного введення моделі підприємства враховували наступні моменти:

- визначення керівництвом підприємства кола поставлених завдань;
- фіксація сфер делегування відповідальності;
- розробка «Загальної конструкції керівництва» або «Загальної директиви управління».

Такі управлінські документи включають правила проведення службових переговорів, організацію інформаційних потоків, здійснення вибіркового контролю під час виконання будь-якого завдання, використання трудових колективів. Ці правила є основою для контролю та оцінки діяльності конкретного шабля управління. Аналіз досвіду сучасних німецьких підприємств показує,

що ця модель має значні переваги в сфері управління персоналом: мобілізуються додаткові резерви праці та посилюється ідентифікація працівника з підприємством; поліпшується співпраця на всіх рівнях підприємства, у зв'язку з чим знижуються витрати на координаційні дії працівників з боку керівників. Ця модель сприяє відкритому виявленню помилок та недоліків; працівники нижчого рівня діють у межах певних повноважень, які гарантують коректний підхід до вирішення проблем та позитивну поведінку кадрів. Кожний працівник підприємства знає, які саме завдання він повинен вирішувати та за що повинен відповідати.

«Модель Гарцбурга» передбачає використання на підприємствах колегіальної співпраці, під якою розуміють взаємодію працівників, об'єднаних однаковими обов'язками. Важливими елементами колегіальної співпраці є горизонтальна інформація, взаємне інформування, можливість запитати та дати пораду, а також самокоординація. Значення горизонтальної інформації полягає в наступному:

- дозволяє керівникам швидко отримувати різносторонню інформацію, полегшує координацію в різних галузях діяльності підприємства;
- горизонтальна інформація стосується лише тих процесів, які відбуваються в межах діяльності однієї керівної особи.

Ця модель ефективна в умовах використання нової техніки та сучасних технологій. Чим вищий технологічний рівень, тим вищі вимоги до керівництва. Вона оптимальна в тому випадку, коли необхідно застосовувати принцип делегування відповідальності як передумову кваліфікованих підприємницьких дій.

4.4. Особливості менеджменту в Швеції

Управлінська політика Швеції спирається на теоретичну концепцію, яка являє собою так звану модель «державного благоустрою». Зміст її визначається такими якісними особливостями соціально-економічного розвитку країни:

- поєднання приватної власності на засоби виробництва з широкую соціалізацією сфер споживання та розподілу товарів і послуг;

- ефективно діюча державна система, яка забезпечує високу зайнятість та надійність соціальних гарантій;
- система демократичних методів, які дозволяють кожній людині впливати на вирішення всіх питань, пов'язаних з її життям, а також створюють особливий психологічний клімат у країні.

Порівняно з іншими країнами, влада та профспілки у Швеції активно впливають на відносини між державою та капіталом, на рівень оплати праці та зайнятості. На перше місце шведські менеджери, керівники вищих рівнів управління ставлять вирішення проблем соціальної забезпеченості своїх підлеглих.

У Швеції існує достатньо організований рух профспілок, завдяки чому працівники фірм можуть активно впливати на процес прийняття рішень вищим керівництвом, що дозволяє уникати конфліктних ситуацій на підприємствах. У цій країні в процесі прийняття рішень на рівні вищого керівництва беруть участь економісти, відомі не лише в країні, а й за кордоном. Вище керівництво прагне, щоб кожний працівник мав високий соціальний статус — це необхідно для досягнення цілей підприємства. Формування заробітної плати здійснюється на колективно-договірній основі — держава не бере участі в цьому процесі.

4.5. Особливості менеджменту в Фінляндії

Фінська школа менеджменту за останні два десятиліття досягла міжнародного рівня. Вона визначає ряд найважливіших факторів, необхідних для успішної діяльності керівника, а саме:

- вміння досягати результатів та бажання наполегливо працювати для досягнення поставленої мети;
- бажання та здатність нести відповідальність за довірену роботу та приймати ризиковані рішення;
- вміння розпочинати процеси змін, керувати ними та використовувати їх в інтересах організації;
- вміння використовувати відкритий спосіб управління на підприємстві, розвивати співпрацю;
- мистецтво швидко приймати рішення;
- здатність зосереджуватися на нинішніх та майбутніх рішеннях;

- здатність визначати зміни всередині та зовні організації, ефективно використовувати їх;
- готовність до тісних соціальних взаємовідносин;
- здатність до спільного керівництва;
- використання творчого підходу до своєї праці;
- постійне самовдосконалення та добра загальна психологічна й фізична форма;
- вміння правильно використовувати свій час;
- здатність до мотивування себе та персоналу;
- готовність очолювати добре підготовлений, професійний персонал.

Фінській менеджмент використовує різні *рівні управління*, зокрема:

- визначення результатів управління за ситуацією;
- контроль за результатами управління.

Процес визначення результатів розпочинається з глибокого аналізу, на підставі якого визначаються бажані результати (ключові результати) для різних рівнів. До ключових результатів відносять: результати комерційної діяльності; результати функціональної діяльності; результати підтримки бізнесу.

Процес управління за ситуацією — це управління по днях. Метою цього процесу є організація справ, для виконання яких керівники повинні вміти аналізувати і брати до уваги зовнішні та внутрішні ситуаційні фактори підприємства. На етапі процесу управління велику роль відіграє процес планування, який поділяється на стратегічне, річне та планування графіків роботи.

При управлінні за результатами, поряд з плануванням, оцінюють виконання планів та контроль. Наполегливість, творчий підхід та обов'язковість при виконанні планів — це ті риси, які відрізняють дану систему управління від інших.

Управління за результатами — це сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються визначені всіма працівниками підприємства цілі. При цій системі ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності персоналу, а також стилі та техніка управління.

Отже, для фінської школи управління можна визначити таку послідовну схему дій:

- управління діяльністю фірми, включаючи планування діяльності, постановку виробничих завдань, створення систе-

Модуль 1

ми вимірювання виробничої праці, контроль за виконанням завдань;

- управління персоналом, до якого відносять забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, інформування, мотивацію навчання працівників;
- управління важливими зв'язками організації;
- постійне вдосконалення управління діяльністю фірми та персоналу, враховуючи поліпшення планування, дослідження та розвиток мікроклімату в організації, удосконалення розподілу праці.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть особливості японського національного стереотипу.
2. Які характерні напрями менеджменту Японії?
3. Які характерні напрями менеджменту США?
4. Які характерні напрями менеджменту Німеччини?
5. Які характерні напрями менеджменту Швеції?
6. Які характерні напрями менеджменту Фінляндії?
7. Поясніть зміст «Моделі Гарцбурга».
8. Порівняйте японський і американський підхід до менеджменту.
9. У чому полягає сутність японського духовного кодексу компанії?
10. Дайте характеристику образу типового американця.

Mini case studies 1

Молодий норвезький директор закордонної філії американської компанії мав труднощі з делегуванням відповідальності і функцій своїм заступникам — італійцю і греку. Керівництво компанії, намагаючись вирішити проблему, вдалося до допомоги консультантів по управлінню зі США, Німеччини, Японії, України.

Консультант із Німеччини порекомендував визначити не тільки зону відповідальності кожного з замів, а і з максимально деталізовано описати їхні конкретні функціональні обов'язки. Строго розподілити ці обов'язки між ними, не допускаючи дублювання. Передбачити випадки, коли рішення, пов'язані з виконанням цих

функцій, приймаються самостійно, і випадки, коли вони узгоджуються з директором.

Які поради, на вашу думку, дали б консультанти зі США, Японії та України? Охарактеризуйте національні стереотипи вказаних країн.

Mini case studies 2

Свідченням належності до якої культури є фраза Наполеона Бонапарта: «Спочатку вплутаємося в бій. А там подивимось»?

Дайте відповіді на питання:

- Чи узгоджується дана фраза з національним стереотипом Наполеона? (Тобто, чи можна його вважати типовим представником своєї нації?) Опишіть основні особливості французького національного стереотипу.
- Визначте, які особливості побудови системи управління повинні бути в країні з високим рівнем запобігання невідповідності?

Mini case studies 3

Ви працюєте в одній із країн середземноморського узбережжя і запрошуєте на вечерю свого колегу з числа місцевих жителів з родиною. Вечеря готова до семи годин, однак ваші гості приїжджають тільки о дев'ятій. Усі страви підгоріли і виглядають уже не апетитно. Ви повинні вирішити, як правильно поступити.

а) Ви нічого не говорите і пригощаєте гостей, видаливши попередньо підгорілі шматки і додатково прикрасивши страви.

б) Ви роздратовані і пояснюєте своїм гостям, чому страви підгоріли: адже ви очікували їх на сьому вечора, а не на дев'яту.

в) Ви пригощаєте гостей легкими закусками і напоями. Ви говорите, що ви «спалили» м'ясо, що вам дуже шкода, і пропонуєте усім піти повечеряти у вашому улюбленому ресторані.

Який варіант обрали б ви і чому? Чи могла трапитись подібна ситуація, скажімо, в Німеччині? Чи однаково реагували б ви на ситуацію, чекаючи гостей в Україні, в Іспанії, в Англії?

Література

1. *Кузьмін О., Мельник О.* Японський менеджмент: особливості функціонального підходу//Регіональна економіка. — 2002, № 1.
2. *Панченко С.Г.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.
3. *Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И.* Международный менеджмент. — СПб.: Питер, 2001.
4. Сравнительный менеджмент/Под ред. Пивоварова С. Э. — СПб.: Питер, 2006. — 368 с.
5. *Радченко В.В.* Международный менеджмент. — К., 2000.
6. *Хміль Ф.І.* Основи менеджменту: Підруч. — К.: Академвидав, 2003. — (Альма — матер).
7. *Чернега О.Б.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2006. — 592 с.

МОДУЛЬ 2

ЗАГАЛЬНООРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА КРОСКУЛЬТУРНА СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Тема 5. Кроскультурний менеджмент та його характеристика

Тема 6. Прийняття рішень міжнародних корпораціях

Тема 7. Керівництво і комунікації в міжнародних корпораціях

Тема 8. Управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі

Тема 5

КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА

Основні терміни і поняття

Національна культура, ділова культура, кроскультурний менеджмент, універсалістський підхід, економіко-кластерний підхід, культурно-кластерний підхід, поліхронна культура, монохронна культура, висококонтекстуальна культура, низькоконтекстуальна культура, культура універсальних істин, культура конкретних істин, індивідуалізм, колективізм, дистанція влади, маскулінізм, фемінізм, запобігання невизначеності, типи корпоративних культур: «сім'я», «Ейфелева башта», «інкубатор», «керована ракета».

5.1. Сутність кроскультурного менеджменту. Концепції культури в кроскультурному менеджменті

Національна ділова культура суттєво впливає на різні аспекти життєдіяльності організації – на підходи до керівництва

і ставлення до влади, стиль ведення переговорів, сприйняття та виконання законів, планування, форми і методи здійснення контролю, особисті та групові стосунки людей і т.ін. Велика кількість існуючих в різних країнах національних ділових культур, зростаюча відкритість ринків, глобалізаційні тенденції в світовій економіці викликають необхідність різноаспектного дослідження та урахування в практичній діяльності кроскультурної специфіки ведення бізнесу.

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 виникненню нових. Саме тому управління фірмою, яке відбувається на межі двох і більше різних культур, викликає значний інтерес і серед науковців, і серед 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 при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі.

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, яка б виникала та базі національних ділових культур, гармонійно поєднувала в собі окремі аспекти культури кожної нації, але не повторювала повністю жодної з них.

Під національною культурою ми розуміємо стійку сукупність цінностей, переконань, норм, традицій та стереотипів, прийнятих в даній країні і засвоєних особистістю.

Герт Хофстеде, один із найавторитетніших фахівців в галузі кроскультурного менеджменту, охарактеризував культуру як процес колективного програмування розуму, який відрізняє членів однієї групи людей від іншої. Основним елементом у цьому про-

цесі є система цінностей, яка є своєрідним «хребтом» 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.» – говорить Хофстеде.

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

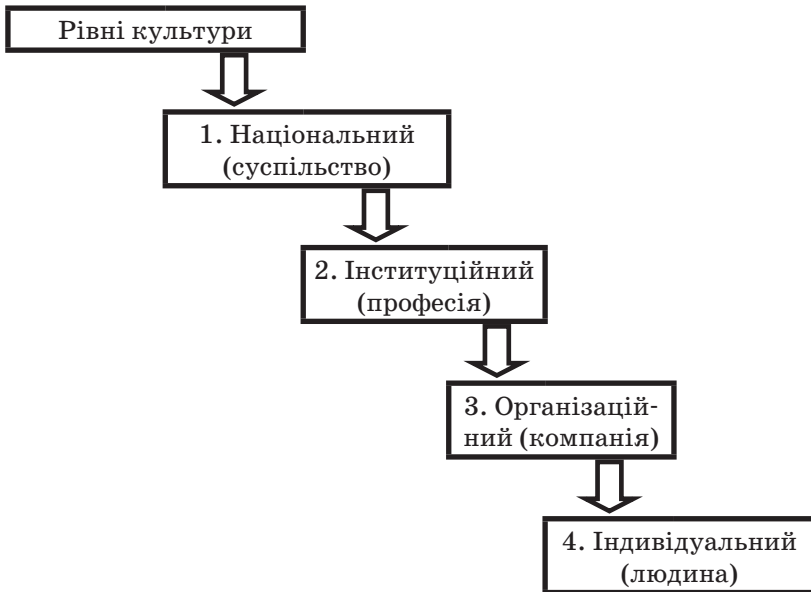


Рис. 5.1. Рівні культури

Культурна обумовленість досягається через вплив культури на людину на різних рівнях: сім'ї, соціальної групи, географічного регіону, професійного та національного оточення. Результатом впливу є формування національного характеру та менталітету, які визначають специфічність систем організації та управління бізнесом в тій чи іншій країні.

Культура – системна, різнопланова категорія, яка включає в себе економічну, правову, політичну, ділову та інші види (під-

системи) культури. Предметом кроскультурного та міжнародного менеджменту є передусім ділова культура.

Ділова культура – це система формальних та неформальних правил і норм поведінки, звичаїв, традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки працівників, стилю керівництва і т.ін. в організаційних структурах різних рівнів. Національна ділова культура включає норми та традиції ділової етики, нормативи й правила ділового етикету і протоколу. Вона завжди відображає норми, цінності та правила, властиві даній національній культурі.

Національна ділова та корпоративна культури тісно взаємодіють між собою. Культурні відмінності виявляються в усіх сферах організаційної діяльності, тому менеджери повинні так розробити тактику ведення справ і власної поведінки, щоб через повагу, розуміння та урахування культурних особливостей місцевого населення досягти успіху в кожній країні, а ділове спілкування було взаємовигідним. Адже люди, які належать до різних культур, можуть працювати в одній організації, мати спільну кінцеву мету, але різні погляди на способи, методи і взаємодію в ході її досягнення. Тому поведінка одних здається неправильною, нераціональною іншим. І завдання міжнародних менеджерів полягає а саме в тому, щоб сприяти успішному спілкуванню: визначити пріоритети, раціональні підходи, керувати поведінкою працівників і спрямовувати її відповідно до основних принципів міжнародного співробітництва. Менеджери повинні забезпечити чітку взаємодію всіх структурних підрозділів, філій, людей в кожній робочій групі і між ними, налагодити взаємодію із зовнішніми організаціями, інфраструктурою. Крім того, вони мають сприяти виконанню планів не тільки в рамках окремо взятих ринків, а й в глобальному економічному просторі. В умовах взаємодії, взаємопроникнення різних ринків менеджмент має бути чутливим до зіткнення, взаємодії і взаємопроникнення різних культур.

З розширенням міжнародної діяльності та впливу на зарубіжних ринках в різних сферах діяльності компанії суттєво зростає кількість нових клієнтів і партнерів. Нагальними стають два завдання:

1. Зрозуміти культурні відмінності між «нами» і «ними» та форми їх прояву.

2. Виявити подібні риси між культурами і намагатись використувати їх для досягнення власного успіху.

Отже, зрозуміло, що успіх на нових ринках багато в чому залежить від культурної пристосованості фірми, її працівників: терпимості, гнучкості, уміння цінувати переконання інших. Якщо цього дотримуватись, то очевидно, що успішні ідеї можуть бути застосовані до міжнародної практики і будуть ефективнішими.

Як відомо, перші дослідження взаємодії національних ділових культур базувалися на індивідуальних спостереженнях та досвіді бізнесменів-практиків і консультантів з міжнародних питань і часто формулювалися у вигляді правил ведення міжнародного бізнесу:

1. Поганих культур не буває! Бувають просто різні культури.
2. У міжнародному бізнесі продавець (експортер) повинен підлаштуватися під культуру та традиції покупця (імпортера).
3. Приїжджі, гості повинні пристосовуватися до місцевої культури, традицій та звичаїв.
4. Не можна протиставляти і порівнювати місцеву культуру та культуру власної країни.
5. Не можна засуджувати іншу культуру, глузувати з її проявів.
6. Ніколи не слід припиняти спостерігати і навчатися.
7. Необхідно бути максимально терплячим з партнером і терпимим до нього.

С. Робінсон виділяє три основні підходи до визначення ролі культурного фактора в міжнародному бізнесі і відповідно до них – концептуальні напрями кроскультурних досліджень:

1. Універсалістський підхід – базується на тому, що всі люди більш-менш 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.

2. Економіко-кластерний підхід – визнає відмінності національних культур, але не визнає важливості їх урахування при веденні міжнародного бізнесу. Пояснює наявність спільних рис та 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.

3. Культурно-кластерний підхід – базується на визнанні багатогранного впливу національної культури на менеджмент і бізнес, необхідності урахування цього впливу і використання переваг міжкультурної взаємодії для підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії.

Всі ці підходи збагачують наше розуміння процесів управління в кроскультурному контексті.

5.2. Класифікація ділових культур

Перші спроби класифікувати ділові та організаційні культури були здійснені в 1980-х роках. Виділені такі класифікаційні параметри:

1. Ставлення різних культур до часу.
2. Ставлення до природи.
3. Міжособові відносини.

Ставлення до часу

На Сході плин часу для людей повільніший, ніж на Заході. Щодо нього та планування майбутнього там завжди присутні нотки фаталізму. Час там не є ресурсом для досягнень, а вічна ріка, данність, яка була до нас, є зараз і буде після нас. «Коли Бог створив час, Він створив його достатньо», — говорять на Сході.

Таке ж ставлення і до природи, навколишнього світу. Основна думка багатьох відомих трактатів стародавнього Сходу сформульована так: «Ми лише частина цього вічного світу. І з цим світом треба жити в злагоді».

Сприйняття простору і часу на Заході багато в чому протилежне. Тут ритм життя і постійний процес змін диктують необхідність своєрідної розмітки, урахування навіть невеликих часових інтервалів. Тут говорять: «Хвилина рік береже», «Точність – ввічливість королів»...

Різні ділові культури по-різному ставляться до часу. Очевидно, це важливо для успішного управління організацією. Від того, як партнери по бізнесу з різних країн ставляться до часу, часто залежить успіх співпраці.

Ділові культури залежно від їх ставлення до часу поділяються на монохронні та поліхронні.

Для представників монохронних культур (Скандинавія, Англія, Німеччина, США та ін.) важливою психологічною установкою в бізнесі є послідовність і концентрація на одній справі. До часу тут ставляться серйозно. Точність і пунктуальність розглядаються як чеснота і обов'язковий атрибут серйозного бізнесмена. Одночасне вирішення кількох питань вважається невмінням організуватися.

Представники поліхронних культур (азіатські, латиноамериканські, арабські країни, південь Європи, а також Іспанія і Португалія), навпаки, вважають нормальним займатися одночасно кількома справами. Те, що через це постійно трапляються зміни в розкладі роботи сприймається тут в цілому спокійно. Очевидно, що при цьому частина справ буде не закінчена вчасно. До поліхронної культури тяжіють і Україна, і Росія.

Представники монохронних культур (крім прагнення робити не більш ніж одну справу за одиницю часу) зазвичай відрізняються надзвичайною пунктуальністю. Їхнє гасло: «Час — гроші». Запізнення на ділову зустріч зазвичай сприймається як порушення ділового протоколу. На переговорах відчувається прагнення відразу зосередитися на головному.

Поліхронні культури ставляться до часу вільніше. Запізнення на 10—20 хвилин на зустріч часто є частиною протоколу, а іноді навіть може розглядатися як констатація значущості становища того, хто запізнився, наявності у нього серйозного бізнесу.

Згідно з традиціями, в поліхронних культурах не прийнято починати зустріч чи діловий сніданок з обговорення справи. Це вважається неввічливим. Нормальним буде якщо обговорення переноситься на другу або третю зустріч.

Важливішим є створення загального контексту для співпраці: встановлення неформальних зв'язків через пошук спільних знайомих, виявлення спільних інтересів і хобі (спорт, мисливство, риболовля, подорожі, погода та ін.). Спроби прискорити перехід до справи, «підштовхування» співрозмовника зауваженнями типу «давайте тепер перейдемо до теми наших переговорів» можуть сприйматися як нетактовність, викликати підсвідоме неприйняття вас як партнера.

Сприйняття часу в поведінці менеджера

Монохронна особистість	Поліхронна особистість
В кожний момент часу робить тільки одну справу	Робить декілька справ одночасно
Концентрується на роботі	Легко відволікається і схильний робити перерви
Дуже серйозно ставиться до домовленості про терміни	Розглядає виконання домовленості про терміни як бажане
Потребує великого обсягу інформації, часто перебуває під впливом низькоконтекстуальної культури	Перебуває під впливом висококонтекстуальної культури, володіє значними обсягами інформації
Орієнтується на роботу і кар'єру	Орієнтується на людей і особисті відносини
Суворо дотримується планів	Часто і швидко змінює плани
Суворо дотримується норм приватного життя	Підтримує тісні зв'язки з довіреними особами
Поважає приватну власність, рідко позичає гроші	Дає і бере в борг часто і просто
Переважно вважає за краще прямолінійність	Співвідносить рівень прямої з глибиною особистих стосунків
Часто і просто укладає короткотермінові контракти	Яскраво виражена тенденція до встановлення довготермінових (на все життя) контактів

Таблиця 5.2

Сприйняття часу німецькими та російськими менеджерами

№ з/п	Визначення терміновості завдання	Пріоритетність завдання (середній ранг по вибірці)	
		німці	росіяни
1	Невідкладно	1,1	1,6
2	Зараз же	1,3	3,6
3	Негайно	2,0	–
4	Терміново	3,0	3,8
5	Відразу ж	–	2,4
6	Скоро	4,6	7,3
7	Досить скоро	5,6	-
8	Трошки пізніше	6,7	8,5
9	На днях	8,4	8,3
	В недалекому майбутньому	8,9	8,6

Як видно з таблиці, німці (типові представники монохронної культури), розставляють пріоритети для запланованих справ достатньо рівномірно. У російських менеджерів спостерігається явний «провал» в середній частині таблиці: справа або робиться відразу, або відкладається в «довгий ящик», що характерно для поліхронних культур.

Ставлення до природи

У різних місцях нашої планети можна знайти різні підходи до природи (навколишнього середовища). Умовно їх поділяють на три варіанти.

Варіант 1. Природа (навколишнє середовище) розглядається як підпорядкований людині об'єкт, джерело для задоволення потреб. Взаємодія часто розглядається як боротьба за отримання від природи тих або інших ресурсів матеріальних благ. До певної

міри цей підхід був історично властивий більшості сучасних розвинених країн. Сьогодні втручання в природу, прагнення змінити її відповідно до потреб людини м'якшої і цивілізованішої форми. Проте багато проблем, пов'язаних із погіршенням навколишнього середовища внаслідок діяльності людини, продовжують загострюватися.

Варіант 2. На протилежному полюсі знаходиться фаталістичне, підлегле ставлення до природи. Наприклад, повінь зруйнувала село і забрала багато людських життів. Прихильники фаталістичного підходу скажуть: так розпорядилася доля, така воля Божа.

Для них характерне почуття незахищеності і страху перед стихією. Зазвичай цей підхід характерний для країн, що розвиваються, з низьким рівнем освіти і життя населення.

Варіант 3. Людина — частина природи і повинна жити в гармонії з нею. Вона не змінює природу, а пристосовується до її законів. Такий підхід характерний для Японії і деяких країн Південно-Східної Азії.

Люди, які належать до першого типу культури, вірять в можливість контролю результатів своєї праці і тому зосереджені на керуванні внутрішніми процесами. Ті, хто належить до інших типів культури, впевнені, що події розвиваються за власною логікою, якій треба або підкорятися (варіант 2), або пристосовуватися до неї (варіант 3). Відмінності різних культур залежно від ставлення до природи розкриті в табл. 5.3.

З двох тверджень: те, що зі мною відбувається, це результат моїх власних зусиль та деколи я відчуваю, що не повністю контролюю спрямованість розвитку мого власного життя, – перше обирають в США 98% людей, в Швейцарії – 84, Австрії – 81, Бельгії – 76, Індонезії – 73, Гонконзі – 69, Греції – 63, Сингапурі – 58, Китаї – 35%.

На думку голландського вченого Ф. Тромпенаарса, взаємодіючи з представниками культур, в яких домінує уявлення про можливість управління навколишнім середовищем, необхідно жорстко домагатися своїх цілей, даючи час від часу можливість виграти і опоненту. Спілкуючись з представниками фаталістичного типу культури, необхідно бути наполегливим та ввічливим, підтримувати товариські стосунки з партнерами, намагатися виграти разом, а програвати – кожний окремо.

Культурні змінні та їх варіації залежно від ставлення до природи

Ставлення людини до природи	Панування над природою	Підкореність природі	Гармонія з природою
В і р а в с у т н і с т ь людини	Людина за своєю суттю «хороша»	Людина за своєю суттю «погана»	Людина за своєю суттю «нейтральна»
Відносини між людьми	На основі індивідуальних зв'язків	На основі ієрархічних зв'язків	На основі групових зв'язків
Орієнтація на діяльність	В роботі важливий результат	Від роботи важливо отримувати задоволення	В роботі важливий процес
Орієнтація в часі	Жити майбутнім	Жити минулим	Жити теперішнім
Орієнтація в соціальному просторі	Як окрема приватна особа	Як частина суспільства, «гвинтик» у складному механізмі	Суміш помірною індивідуалізму з належністю до системи

Міжособові відносини

Культури універсальних і конкретних істин

За рівнем готовності дотримуватися законів або знаходити підстави для їх порушення національні культури поділяються на культури (переважно) універсальних і (переважно) конкретних істин.

В культурах, у яких панують універсальні істини, традиційною є висока покірність законам. Морально-етичний стандарт їх ілюструється відомими прислів'ями «Сократ мені не друг, але істина дорожче» або «Закон є закон». В культурах конкретних істин традиційним є пошук причин і моральних виправдань для порушення правил. Класичними для них є російські прислів'я

Модуль 2

«Виняток підтверджує правило» і «Закон, як дишло: куди повернеш, туди й вийшло».

Перелік ділових культур універсальних істин очолюють Канада, США, Англія і Скандинавські країни. На іншому полюсі знаходяться країни Азії, Латинської Америки, Південної Європи, а також Україна і країни СНД.

Міжнародні дослідження, проведені Ф. Тромпенаарсом у провідних країнах світу, показали, що практично різне ставлення до букви і духу закону в різних країнах може істотно різнитися (див. табл. 5.4).

Таблиця 5.4

**Схильність дотримуватися букви і духу закону, %
(100% — прагнення дотримуватися законів в усіх випадках)**

Канада	США	Великобританія	Франція	Японія
96	95	90	68	67
Греція	Індія	Китай	Росія	Півд. Корея
58	57	48	42	26

Дія і статус в контексті ділової культури

Всі країни світу (ділові культури) умовно поділяються на дві великі групи. У першій групі статус людини в суспільстві визначається в першу чергу на підставі її особистих якостей і вчинків (у сім'ї, школі, на роботі), так би мовити: «Посієш вчинок – збереш характер, посієш характер – збереш долю». Тут превалюючими є здібності, талант, працьовитість, наполегливість у досягненні мети. Іншими словами, доля знаходиться в руках самої людини, а соціальний контекст, що оточує її від народження, відіграє вторинну роль.

У другій групі статус людини та її місце в суспільстві залежать передусім від численних зовнішніх чинників (соціального середовища або соціального контексту діяльності людини), часто не пов'язаних з її вчинками і поведінкою (походження, належність до

певної касті, елітна освіта, спадок, релігія, раса і т.ін.). Від самої людини тут залежить мало, так би мовити: «Королями не стають, королями народжуються».

Ця особливість національних ділових культур вперше була досліджена американським ученим Е. Холлом. Результатом дослідження став умовний поділ ділових культур на низькоконтекстуальні та висококонтекстуальні.

Класичним прикладом низькоконтекстуальної культури є США. Людина тут оцінюється переважно за вчинками і досягненнями. Іншими словами, статус у суспільстві визначається діями, а не за контекстом. Пошана викликається не віком, статтю, походженням, зв'язками (блатом), а здібностями і працьовитістю.

До країн з низькоконтекстуальною культурою відносять також Скандинавські країни, Голландію та інші.

В рамках культури з високим контекстом ситуація багато в чому протилежна. Належність до певної олігархічної групи суспільства, походження, каста, вік, стать часто важать більше, ніж особисті якості і бажання працювати.

Країною із вкрай високою контекстуальністю культури є Індія, де належність до нижчих каст перебиває людині дорогу у вищі шари суспільства. До висококонтекстуальних культур відносять країни Південної і Південно-Західної Європи, країни Сходу, Латинську Америку. Англія, Австрія, Німеччина, Бельгія, Швейцарія посідають проміжне положення.

Висока контекстуальність була характерна для СРСР і збереглася в Україні та країнах СНД. Для країн з висококонтекстуальною культурою властиве широке використання кодової мови, коли речі не називають своїми іменами. Тут сенс «так» може варіювати від реального «так» до майже «ні», а «ні», як правило, говорити не прийнято. Тут одна і та ж репліка, залежно від контексту, може мати прямо протилежний зміст.

Прямолінійність і відвертість серед мало знайомих людей сприймається насторожено, а довірчі відносини з партнером наладжуються тільки після ретельного вивчення всього контексту соціальних відносин. Типовим для багатьох країн з висококонтекстуальною культурою є використання подвійних поведінкових стандартів. Якщо для своїх нормальними є такі стандарти поведінки, як чесність, взаємодопомога, надійність, то щодо чужих, таких,

Модуль 2

що не вписуються в контекст, можливе істотне «зження планки моральних принципів».

Таблиця 5.5

Характеристики культур з високим і низьким контекстом

Велике значення контексту	Незначне значення контексту
Бізнес <ul style="list-style-type: none">• слабкий тиск на покупця• довгий цикл продаж	Бізнес <ul style="list-style-type: none">• сильний тиск на покупця• короткий цикл продаж
<ul style="list-style-type: none">• великий вплив працівника і покупця• прагнення уникнути протиріч• ситуаційні обставини	<ul style="list-style-type: none">• «вони» проти «нас»• черно-білі контрасти• чітко визначені обов'язки
Комунікації <ul style="list-style-type: none">• непрямі• економічні• від слухача очікують багато• важлива форма• важко змінюються	Комунікації <ul style="list-style-type: none">• чітко спрямовані• існують для пояснення• від слухача очікують мало• важливий зміст• відсутність уніфікації• легко змінюються
Правила <ul style="list-style-type: none">• всеохоплюючі• однозначні	Правила <ul style="list-style-type: none">• допускають різні інтерпретації
Загальні риси культури <ul style="list-style-type: none">• вимагає таємних знань• етична• відповідальність за підлеглих• ситуаційна• поділ на своїх і чужих	Загальні риси культури <ul style="list-style-type: none">• заснована на праві• кожен відповідає тільки за себе• замкнута

Роль особистих досягнень і контексту у формуванні статусу, %

(100% – формування статусу тільки за рахунок власних досягнень, 0 – тільки за рахунок контексту) США	Канада	Великобританія	Нідерланди	Японія
55	53	47	33	29
Китай	Франція	Росія	Турція	Єгипет
28	26	23	17	13

Емоційно залучені та емоційно нейтральні культури

У різних культурах існує різне ставлення до прояву емоцій в ділових відносинах. Залежно від цього істотно варіюються вживані системи мотивації, взаємини між співробітниками по владній вертикалі, характер переговорного процесу, не кажучи вже про невербальні і паравербальні складові процесу комунікацій. Відповідно до цього Ф. Тромпенаарс виділив два типи ділових культур: емоційно залучену і емоційно нейтральну.

В культурах емоційно нейтральних не прийнято афішувати свої почуття. Вони тримаються зазвичай під жорстким контролем і «просочуються на поверхню» в мінімальних кількостях. Це не означає, що люди в країнах і регіонах, де панує емоційно нейтральна культура, відчувають і переживають не так глибоко, як у країнах з емоційно залученою культурою. Йдеться про силу експресії; сильні почуття тут можуть виражатися ледь помітними рухами і мімікою. В емоційно нейтральних культурах співрозмовники зазвичай говорять суворо по черзі, ніколи не перебивають одне одного. Типовим прикладом емоційно нейтральної культури є Японія. Добре відомо, що в ході переговорів японська сторона завжди жорстко контролює свої емоції. М'яка посмішка, постійні легкі уклони і підтакування японців на ділових зустрічах часто збивають з пантелику і дратують представників емоційно залучених ділових культур.

Модуль 2

Тут прояв емоцій під час переговорів, на робочому місці і в побуті вважається не тільки доречним, а й необхідним. Відсутність їх часто розцінюється як черствість, байдужість, може викликати образу і погіршення відносин. В ході переговорів задоволення або незадоволення виражаються практично миттєво і часто досить бурхливо. Не прийняті паузи, а під час бесіди і переговорів допустимо переривати того, хто говорить, емоційними репліками і т.ін.

До емоційно нейтральних країн належать також країни Південно-Східної Азії, Китай, Скандинавія. Проміжну позицію посідають Англія, США, Канада, Бельгія, Німеччина, Австрія, Швейцарія. Перелік емоційно залучених культур очолюють країни Арабського Сходу та Японія. До країн з емоційно залученою культурою відноситься й Україна.

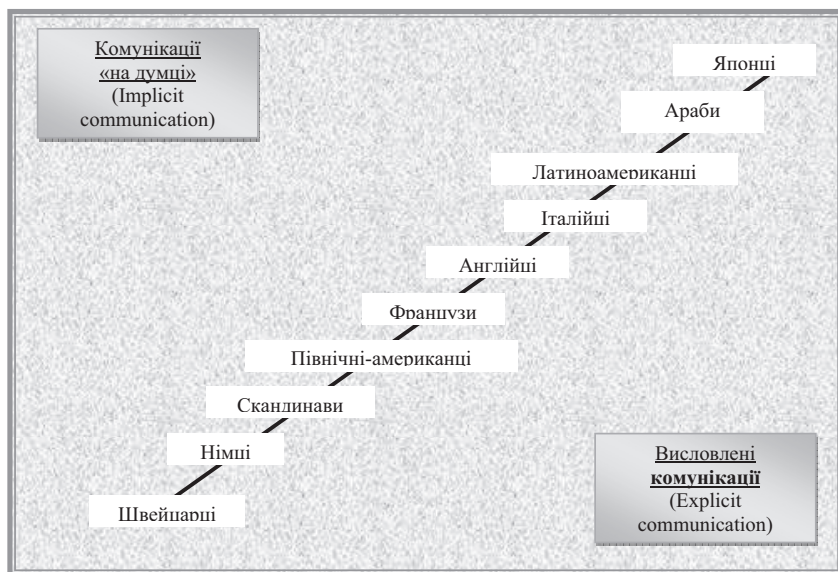


Рис. 5.3. Вплив національних культур на формування особливостей ведення міжнародного бізнесу

Національна культура, формуючи систему базових цінностей та соціальних стереотипів, визначає різні моделі поведінки людей з різних країн в аналогічних ситуаціях. Вона обумовлює різний вибір

при прийнятті побутових і управлінських рішень. Дослідники виділяють до 30 різних параметрів, пов'язаних з поведінкою типових представників різних культур, які безпосередньо впливають на різні аспекти міжособового та ділового спілкування.

Найвідоміше дослідження відмінностей національних культур і впливу ціннісних орієнтацій, що відображають національну специфіку, на організаційну поведінку та методи ведення бізнесу, було здійснене голландським ученим Г. Хофстеде на основі опрацювання результатів анкетування 115 тис. співробітників компанії «Ай-бі-ем» в 75 країнах.

В результаті цього дослідження було виділено чотири параметри ділової культури (табл. 5.7):

1. Співвідношення індивідуалізму та колективізму.
2. Дистанція влади.
3. Співвідношення мужності та жіночності.
4. Ставлення до невизначеності.

Ці параметри є відносними показниками, свого роду «місцем» країни на шкалі цінностей. Тобто, представникам кожної з культур властиві і індивідуалізм, і колективізм, і мужність, і жіночність. Проте співвідношення їх різне. Якщо, наприклад, абсолютний індивідуалізм позначити як 100%, а повну його відсутність – як 0%, то кожна з країн, за результатами соціологічних досліджень, матиме свій показник і відповідно до нього – своє місце на шкалі цінностей.

Співвідношення індивідуалізму і колективізму. В одних культурах у системі цінностей домінують колективні підходи і принципи, в інших, перевага надається індивідуальним прагненням і сподіванням. В колективістських культурах людина сприймає себе спочатку як частину групи, а вже потім – як окрему особистість. В індивідуалістських особистість знаходиться на першому місці. Зазвичай прикладом національної культури з максимальним рівнем колективізму є Японія, з максимальним рівнем індивідуалізму – США.

Особливості колективістських та індивідуалістських культур

Колективізм	Індивідуалізм
Сім'я	
<ul style="list-style-type: none"> • виховання «ми» • думка сім'ї важливіша, ніж власна • обов'язки по відношенню до сім'ї: гармонія інтересів; повага до спільної позиції; почуття сорому за проступки 	<ul style="list-style-type: none"> • виховання «я» • повага до власної точки зору • обов'язки по відношенню до себе: власні інтереси; самоактуалізація; почуття провини, а не сорому
Школа	
<ul style="list-style-type: none"> • учитись треба в молодості • учать, як робити що-небудь 	<ul style="list-style-type: none"> • постійне навчання • вчать, як учитись
Робота	
<ul style="list-style-type: none"> • подвійний стандарт – «ми» і «вони», істина конкретна • «інші» – не наша турбота • стосунки важливіші, ніж мета • віносини «бос-працівник» засновані на принципах моралі • стосунки з колегами – «кожен сам за себе» • кар'єра залежить від індивідуальних здібностей та кваліфікації 	<ul style="list-style-type: none"> • етичний закон і стандарт універсальні для всіх • «інші» – ресурс для досягнення власних цілей • мета важливіша, ніж стосунки • відносини «бос-працівник» базуються на раціональній основі • стосунки з колегами – «один за всіх і всі за одного» • думка колективу важлива для кар'єрного росту

На Сході суспільство зазвичай тяжіє до колективної культури. В Європі до колективних культур відносять Іспанію, Португалію, Грецію і, як не дивно, Австрію, до індивідуалістичних — північні країни. Характерно, що рівень індивідуалізму населення, як правило, зростає пропорційно зростанню середніх доходів на душу населення.

Дослідження учених показують, що Україна і країни СНД сповідують колективні цінності.

Дистанція влади – це нерівність між людьми різного статусу (в суспільстві, у органах влади та організаціях), розрив, який існує між підлеглими і керівниками, який представники даної країни вважають допустимим або нормальним. В одних культурах втручання сильної влади сприймається як порушення прав людини, в інших, навпаки, «сильна рука», яка «і покарає, і допоможе», сприймається як благо.

Рівень дистанції влади в організації визначають відповіді на такі запитання:

1. Чи вважають співробітники організації за краще не висловлювати відкрито незгоду з рішеннями своїх керівників?

2. Чи вважають підлегли, що стиль керівництва їхнього начальника автократичний?

3. Чи вважають підлегли за краще залишати остаточне вирішення найважливіших проблем за керівником?

4. Чи досягає розрив в оплаті праці співробітників організації двадцятикратного рівня?

Чим більша кількість ствердних відповідей на ці запитання – тим вищим є рівень дистанції влади. Культури з високою дистанцією влади зазвичай терпимо сталяться до авторитарного стилю управління і чиношанування.

Таблиця 5.8

Особливості культур з низькою та високою дистанцією влади

Низька дистанція влади	Висока дистанція влади
Сім'я	
<ul style="list-style-type: none">• У дітей виховують власний характер• Відносини з батьками на основі рівності	<ul style="list-style-type: none">• Діти повинні слухатись батьків• Покора батькам, батьки мають право приймати рішення за дітей

Модуль 2

Школа	
<ul style="list-style-type: none"> • У навчанні центральна фігура – учень • Навчання – об'єктивний процес пізнання 	<ul style="list-style-type: none"> • У навчанні центральна фігура – вчитель • Навчання – виховання мудрості вчителем
Робота	
<ul style="list-style-type: none"> • Мінімальна нерівність серед працівників, рівноправність і доступність керівництва • Основа влади – законність і компетентність. Переважає посадова основа влади • Переважають раціональні рішення, чітко встановлена відповідальність за прийняте рішення • Розрив в оплаті незначний. Диференціація оплати за рахунок соціальних виплат • З підлеглими необхідно консультуватися • Ідеальний бос – грамотний і здібний демократ 	<ul style="list-style-type: none"> • Нерівність і привілеї вважаються нормою; чиношанування, недоступність керівництва • Основа влади базується на силі та харизмі; переважає особиста основа влади • Переважають політичні рішення, відповідального за які складно знайти • Значний розрив в оплаті. Диференціація оплати за рахунок прямих виплат та привілеїв • Підлеглим вказують, що і як треба робити • Ідеальний бос – великодушний і доброзичливий автократ

Співвідношення мужності (маскулінізм) і жіночності (фемінізм). Мужність домінує в суспільствах, де соціальні ролі чоловіків і жінок значно відрізняються. Мужність не обов'язково супроводжується юридичною нерівністю. Скоріше, йдеться про прагнення жінок в маскуліністичних ділових культурах засвоїти стереотипи чоловічої поведінки. В СРСР це яскраво виявлялося в 30-х роках, коли жінки змагалися з чоловіками у так званих чоловічих професіях (льотчики, шахтарі, трактористи). Саме з цієї точки зору США, Швейцарія та Англія належать до більш чоловічих (або маскуліністичних) країн, ніж Японія. Хоча в Японії статева нерівність виражена набагато яскравіше. У системі цінностей таких ділових культур переважають «чоловічі», матеріальні орієнтири: прагнення виділитися, зробити кар'єру, проявити себе, заробити грошей. Робота зазвичай вважається важливішою за домашні функції, в

керівникові більше поважають силу, швидкість прийняття рішень, масштабність підходів, жорсткість.

Навпаки, в суспільствах, де переважає жіночість, соціальні ролі чоловіків і жінок переважно збігаються, а в системі цінностей домінують якість життя, підтримка товариських стосунків, моральні, етичні аспекти, захист навколишнього середовища, співчуття і захист слабких, хворих та знедолених. Розум і благородство цінуються більше, ніж сила. Власний дім і родинні цінності вважаються важливішими за успіхи в роботі. В керівникові поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, досягти консенсусу, розробити справедливую систему мотивації.

Таблиця 5.9

Особливості феміністичних та маскуліністичних культур

Фемінізм	Маскулінізм
Сім'я	
<ul style="list-style-type: none"> • Чоловік повинен бути жорстким, але турботливим; статева рівність і рольова гнучкість; ні чоловік, ні жінка не повинні застосовувати силу • Акцент на відносинах • Солідарність • Вирішення конфліктів через компроміс та переговори 	<ul style="list-style-type: none"> • Мужчина повинен бути жорстким, жінка – м'якою, турботливою. Чоловічі і жіночі ролі чітко розмежовані • Акцент на досягненнях • Змагання • Вирішення конфліктів силовими методами
Школа	
<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на середнього учня • Мета – соціальна адаптація • Результати навчання не дуже важливі 	<ul style="list-style-type: none"> • Орієнтація на кращого учня • Мета – академічні успіхи • Погані оцінки, відрахування – катастрофа
Робота	
<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація через турботу, моральні стимули і умови роботи, співчуття до нещасних і слабких 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація через амбіції, матеріальні стимули та досягнення; обоювання сильних та успішних

Модуль 2

<ul style="list-style-type: none"> • Над наполегливістю, самопевненістю підсміюються • Цінується скромність самооцінки • Акцент на якості життя • Зваженість вчинків схвалюється 	<ul style="list-style-type: none"> • Наполегливість, самовпевненість схвалюються • Цінується уміння себе подати • Акцент на кар'єру • Рішучість вчинків схвалюється
--	---

Найбільш жіночними культурами є Скандинавські країни і Голландія, найбільш мужніми – США, Австрія, Швейцарія, Англія, Ірландія, Німеччина, Італія. До мужніх культур тяжіють Україна і країни СНД.

Ставлення до невизначеності. В різних ділових культурах люди по-різному сприймають невизначеності в житті і бізнесі. Наприклад, жителі Німеччини, Бельгії та низки інших країн прагнуть максимально уникати будь-якої невизначеності, відчувають у тривогу в непевних ситуаціях, намагаються максимально усунути двозначність у відносинах. Для того щоб уникнути цього, розробляються закони і правила поведінки на всі випадки життя, а в рамках конкретної діяльності – найдетальніші контракти. Інші ділові культури спокійно сприймають те, що все передбачити неможливо. Тут панує підхід, сформульований колись Наполеоном: «Спочатку приймемо бій, а там подивимось». Детальні контракти тут, як правило, не розробляються, перевага надається рамковим домовленостям, які корегуються в процесі їх реалізації.

Таблиця 5.10

Особливості культур з різним рівнем уникнення невизначеності

Низька дистанція влади	Висока дистанція влади
Сім'я	
<ul style="list-style-type: none"> • Незвичне – цікаво • Розслабленість, добродушність, низький рівень стресовості • Демонстрація емоцій та агресії неприпустима 	<ul style="list-style-type: none"> • Незвичне – небезпечне • Високий стресовості, тривожності та неспокою • Демонстрація емоцій та агресії нормальна

Загальноорганізаційні процеси ...

Школа	
<ul style="list-style-type: none"> • Учням комфортно, коли програми у них не структуровані, не чітко визначені цілі, не деталізовані завдання, робота – без розкладу, коли вчитель говорить «не знаю» 	<ul style="list-style-type: none"> • Учням комфортно, коли програми структуровані, цілі чіткі, завдання деталізовані, робота суворо за розкладом, коли вчитель знає все
Робота	
<ul style="list-style-type: none"> • Нелюбов до правил, стандартів та формальностей • Довірливість; колеги залишаються друзями за наявності різних точок зору • Інтерпретація часу в термінах спокою, задоволеності, відпочинку • Висока потреба в стратегічному плануванні, нерозробленість оперативного плану 	<ul style="list-style-type: none"> • Емоційна потреба в правилах, формалізації та стандартах • Підозріливість; різні думки посилюють недовіру • Інтерпретація часу в термінах грошей, роботи і досягнення успіху • Низька потреба в стратегічному плануванні, велике значення надається деталізованим оперативним планам

До країн з низьким ступенем уникнення невизначеності належать Англія, Скандинавські країни (окрім Фінляндії), Данія, США. На іншому полюсі знаходяться Німеччина, Бельгія, Австрія, Швейцарія, країни Південно-Західної Європи.

Ділова культура України і країн СНД більше тяжіє до високого рівня уникнення невизначеності. Хоча дослідники стверджують, що для молодого покоління (20–30 років) прагнення уникати невизначеності істотно знижується.

Модуль 2

Таблиця 5.11

Виміри культури по Г. Хофстеде, %

Країна	Дистанція влади	Ступінь запобі- гання невизна- ченості	Муж- ність і жіноч- ність	Індиві- дуалізм і колек- тивізм
1	2	3	4	5
Австралія	36	51	61	90
Австрія	11	70	79	55
Арабські країни	80	68	53	38
Аргентина	49	86	56	46
Бельгія	65	94	54	75
Бразилія	69	76	49	38
Великобританія	35	35	66	89
Східна Африка	64	52	41	27
Гватемала	95	99	37	6
Гонконг	68	29	57	25
Греція	60	99	57	35
Данія	18	23	16	74
Ізраїль	13	81	47	54
Індія	77	40	56	48
Індонезія	78	48	46	14
Іран	58	59	43	41
Ірландія	28	35	68	70
Іспанія	57	86	42	51
Італія	50	75	70	76
Канада	39	48	52	80
Китай	89	44	54	39

Загальноорганізаційні процеси ...

Мексика	81	82	69	30
Нідерланди	38	53	14	80
Нова Зеландія	22	49	58	79
Норвегія	31	50	8	69
Пакистан	55	70	50	14
Панама	95	86	44	11
Перу	64	87	42	16
Португалія	63	99	31	27
Росія*	88	80	59	45
Сальвадор	66	94	40	19
Сингапур	74	8	48	20
США	40	46	62	91
Тайвань	58	69	45	17
Україна*	70	63		53
Уругвай	61	100	38	36
Фінляндія	33	59	26	63
Франція	68	86	43	71
ФРН	35	65	66	67
Швейцарія	34	58	70	68
Швеція	31	29	5	71
Югославія	76	88	21	27
Південна Африка	49	49	63	65
Південна Корея	60	85	39	18
Ямайка	45	13	68	39
Японія	54	92	95	46

5.4. Взаємодія національних і корпоративних культур. Моделі корпоративних культур

Особливості окремих ділових культур та важливість їх урахування для успішного ведення бізнесу потребують визначення того, наскільки можуть корелювати, взаємообумовлювати одна одну національна і корпоративна культури. Як правильно побудувати культуру організації, яка здійснює діяльність в різних країнах.

В рамках вирішення цієї проблеми можна виділити два підходи:

1. Необхідна відносна автономність і незалежність корпоративної культури від національної.

2. Другий підхід, (більш поширений), навпаки, відстоює, з одного боку, взаємозв'язок і взаємообумовленість культур, з іншого – підкреслює домінуючу роль в цьому континуумі національної культури. Національні особливості ведення справ і управління (певна ієрархія цінностей, система мотивації, ставлення до роботи, до керівництва і т.ін.), що обумовлюють відмінності в типах корпоративних культур, з великою ймовірністю ми знайдемо в наступних проблемних сферах:

- стосунки між персоналом і організацією загалом;
- характер стосунків «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 і британським дослідником, управлінським консультантом Ч. Хампден-Тернером, який 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 виділяються чотири типи корпоративної управлінської культури:

1. «Сім'я».
2. «Ейфелева башта».
3. «Керована ракета».

4. «Інкубатор».

Звичайно, це умовні, ідеальні моделі, які в чистому вигляді не зустрічаються, тому можна говорити лише про домінуючий вплив тієї чи іншої.

«Інкубатор» і «Керована ракета» належать до егалітарних типів культур, де відстань між верхніми і нижніми поверхами управління невелика і, отже, ступінь централізації управління – низький. Найбільш яскравими представниками цих культур є США і Канада – тип «Інкубатор» та англо-саксонські і північно-європейські країни – тип «Керована ракета».

Навпаки, культури типу «Сім'я» і «Ейфелева башта», характерні для Південно-Західної і Центральної Європи, відповідно, є ієрархічними, з обмеженим делегуванням влади і відрізняються високим ступенем централізації в управлінні. Ступінь формалізації відносин низький в «Сім'ї» та «Інкубаторі», високий – в «Керованій ракеті» та «Ейфелевій башті».

З точки зору об'єкта орієнтації культура типу «Інкубатор» більше спрямована на розвиток особи, а, отже, найважливішим аспектом мотивації для працівника тут є можливість удосконалення і самореалізації. «Керована ракета» орієнтується на вирішення конкретного завдання або досягнення конкретного результату. «Ейфелева башта» має яскраво виражену ролеву орієнтацію. Тут відбувається детальне визначення функціональних обов'язків для кожного працівника на кожному рівні владної вертикалі. Характерним є також ретельний контроль за виконанням детально прописаних функціональних обов'язків. Спроби їх спонтанного перерозподілу забороняються. Нарешті, тип культури «Сім'я» також орієнтується на виконання вказівок зверху. Структура управління має яскраво виражений ієрархічний характер, проте функції нижчестоящих ланок чітко не формалізовані.

Охарактеризуємо детально кожен з цих моделей.

Культури типу «Сім'я» і «Ейфелева башта», характерні для Південно-Західної та Центральної Європи, відповідно, є ієрархічними, з обмеженим делегуванням влади і відрізняються високим ступенем централізації в управлінні.

Сімейна культура — віносини в компанії дружні, «родинні», з чітко визначеною ієрархічністю у відносинах. «Батько сімейства», яким є керівник організації, має не тільки досвід, а й значну, часто одноосібну владу, він краще знає, що для них добре, а що – погано.

Перенесення сімейних відносин на ділову організацію особливо характерне для японців, у яких культивується абсолютно особлива система стосунків між службовцями різного рангу, яка називається «амае». Вона є проявом пошани до старших і поблажливості до молодих співробітників. Ця модель взаємовідносин близька до прийнятої в японській культурі моделі «старший брат — молодший брат» (*sempai — kokai*). Безпомилково сімейну культуру можна виявити також в італійських організаціях за різними невербальними ознаками: позі керівника, тону його голосу і очікуванням цілком певної поведінки від своїх підлеглих. Причому влада в таких організаціях не стільки існує «н а д» працівниками, скільки реалізується «ч е р е з» них і спирається на їхню підтримку. Головна загроза для них – не стільки правові чи фінансові санкції, скільки «втрата обличчя» і свого місця в сім'ї. Як правило, сімейні культури більше характерні для країн, які не так давно пройшли стадію індустріалізації і зберігають традиційні феодальні рудименти.

Корпоративні культури «сімейного типу», як правило, високонтекстуальні: для них характерні сімейні історії, традиції, жарти, асоціації, які не зрозумілі аутсайдерам, але близькі членам організації.

Таблиця 5.12

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 при вдаваній простоті відносин
• відокремлення від сім'ї ускладнене, можливе лише за підтримки «батька» для особливо видатних «старших братів»

- стимулювання як матеріальне, так і через схвалення керівника

Наступним видом корпоративної культури є так звана *Ейфелева башта*. Ейфелева вежа, яка стала прототипом для назви, подібно до формальної бюрократії, для якої вона і призначена, є символом епохи машинного виробництва. Її структура набагато важливіша за функціональність.

Ця культура, подібна до сімейної, ієрархічної. Проте цей тип ієрархії заснований на розподілі функцій та службових завдань так, що кожен вищестоящий рівень концентрує в собі і координує весь набір функцій, які виконуються на нижчестоящих рівнях. Керівник тут не особистість, як у культурі «Сім'я», а перш за все – посадовець, який інструктує підлеглих, доводить до них мету корпорації, вимагає виконання службових обов'язків згідно з укладеним контрактом. Влада в «Ейфелевій башті» безпосередньо пов'язана з посадою, тому керівник має влади стільки, скільки йому визначено посадовими обов'язками. Таким чином, бюрократія знеособлена, деперсоніфікована. Вважається, що особисті стосунки тільки ускладнюють виконання службових функцій і ролей, розмивають межу між сферами відповідальності, створюють фаворитів та ініціюють численні винятки з правил, що абсолютно неможливо в цій культурі.

Характеристики компанії з культурою «Ейфелева башта»

• ієрархічність, формалізація, орієнтація на ролі (посадові обов'язки)
• управління засноване на структурі і 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» при прийнятті 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 не типові для сімейної і баштової культур методи роботи в командах та проектних групах. Проте роботи наперед не розподілені і тим більше не формалізовані. Кожен працівник бере участь в досягненні кінцевого результату, максимально роблячи все від нього залежне, незалежно від розподілу ролей і завдань. Іншими словами, відома кінцева мета, але траєкторія руху до неї не визначена і може змінюватися, тому знадобиться допомога будь-якого з працюючих експертів. Отже, егалітарність є необхідною умовою цього виду культури.

У вартісному значенні – це дорога культура, оскільки об'єднує сили висококваліфікованих професіоналів та експертів, які працюють у тимчасових колективах і повністю віддаються справі. Це колектив творчих людей, відданих і чесних по відношенню один до одного і в першу чергу – до справи. «Керована ракета» — кібернетичний тип культури, оскільки орієнтація на завдання здійснюється завдяки сигналам зворотного зв'язку і має циклічний, а не лінійний характер.

Ця культура сприйнятлива до змін, проте вони належать більше до способів виконання, ніж до поставлених цілей. Рухливість її виявляється в постійному налаштуванні на нові завдання і проекти, а значить, в мобільному і оперативному формуванні та переформуванні команд і груп, постійній ротации працівників, так що лояльність щодо роботи (професій і проектів) набагато значиміша, ніж до компанії. «Керована ракета», за Тромпенаарсом, це «лише спосіб отримати задоволення від спільної подорожі».

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 [24, з. 63]
• відповідає матричній або проектній організаційній структурі
• підходить для колективів ентузіастів і вирішення важливих завдань, що потребують самопожертви
• ентузіазм заохочується
• неоліком є нестабільність, плинність, неувага до конкретної людини (людина – «гвинтик», засіб для виконання завдання)

Інкубатор як самостійна модель корпоративної культури базується на ідеї екзистенціалізму про вторинність організації у порівнянні з цілями самореалізації і самовираження індивідумів. Тут головна мета — звільнити від рутинної роботи для творчої діяльності, мінімізуючи час на самообслуговування.

Це — персоніфікований і егалітарний тип культури. Він майже не має структури (лише деякі підрозділи – для зручності) і унеможливує формалізацію. Вирішальна роль належить людям: вони висувають ідеї, знаходять ресурси, розробляють продукт або нову послугу. Ця культура акумулює нові ідеї і реагує на всі ініціативи. Вона належить до культур підприємницького типу і заснована на використанні специфічної організаційної одиниці — творчої команди. В ній уживаються як малі інноваційні фірми, так і різні консультанти, університетська професура і будь-яка творча група професіоналів, яка працює над інноваційною ідеєю. Одні пов'язують формування цієї культури з «анклавом індивідуалізму» в англійських країнах – США, Великобританії, інші розглядають її як «організаційну хвилю майбутнього».

Спроби нав'язати в тій чи іншій країні корпоративну культуру, що не відповідає контексту її загальної ділової культури, зазвичай приводять до управлінських невдач. Вони розбиваються об систему цінностей і стереотипів місцевих працівників.

Питання для самоконтролю

1. Що таке кроскультурний менеджмент?
2. Які рівні культури вам відомі? Охарактеризуйте їх.
3. Які основні підходи до визначення ролі культурного фактора в міжнародному бізнесі виділяє С. Робінсон? Охарактеризуйте їх.
4. Поясніть поняття «монохронні ділові культури» та «поліхронні ділові культури».
5. Що таке емоційно залучені та емоційно нейтральні культури?
6. У чому полягає вплив національних культур на формування особливостей ведення міжнародного бізнесу?
7. Вкажіть основні особливості колективістських та індивідуалістських культур.
8. Охарактеризуйте такі типи корпоративної управлінської культури: «Сім'я»; «Ейфелева башта»; «Керована ракета»; «Інкубатор».

Тести

1. Що таке кроскультурний менеджмент:

- а) управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, вивчення причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі;
- б) стійка сукупність цінностей, переконань, норм, традицій і стереотипів, прийнятих у даній країні і засвоєних індивідом;
- в) немає правильної відповіді.

2. Вкажіть існуючі рівні культури:

- а) суспільство;
- б) професія;
- в) компанія;
- г) людина;
- д) всі відповіді правильні.

3. Вкажіть підходи, які виділяє С. Робінсон до визначення ролі культурного фактора в міжнародному бізнесі:

- а) універсалістський;
- б) економіко-кластерний;
- в) культурно-кластерний;
- г) всі відповіді правильні.

4. Економіко-кластерний підхід до визначення ролі культурного фактора в міжнародному бізнесі базується на тому:

- а) що всі люди більш-менш однакові, базові процеси спільні для всіх;
- б) що визнає відмінності національних культур, але не визнає важливості їх урахування при веденні міжнародного бізнесу. Пояснює наявність спільних рис та відмінностей в національних системах менеджменту досягнутим рівнем економічного розвитку.

5. Ділові культури залежно від їх ставлення до часу поділяються на:

- а) монохронні;
- б) полігамні;
- в) всі відповіді правильні.

6. Вкажіть основні види ділових культур:

- а) низькоконтекстуальні та висококонтекстуальні;
- б) монохронні та поліхронні;
- в) всі відповіді правильні.

7. За рівнем готовності виконувати закони або знаходити підстави для їх порушення національні культури поділяються на:

- а) культури (переважно) універсальних і (переважно) конкретних істин;
- б) низькоконтекстуальні та висококонтекстуальні;
- в) всі відповіді правильні.

8. Ділова культура це:

- а) система формальних та неформальних правил і норм поведінки, звичаїв, традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки працівників, стилю керівництва і т.ін. в організаційних структурах різних рівнів;
- б) використання переваг міжкультурної взаємодії для підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії;
- в) немає правильної відповіді.

9. *Вкажіть правила ведення міжнародного бізнесу:*

- а) поганих культур не буває! Бувають просто різні культури;
- б) приїжджі, гості повинні пристосовуватися до місцевої культури, традицій та звичаїв;
- в) не можна протиставляти і порівнювати місцеву культуру та культуру власної країни;
- г) ніколи не слід припиняти спостерігати і навчатися;
- д) всі відповіді правильні.

10. *Вкажіть найважливіші параметри ділової культури:*

- а) співвідношення індивідуалізму та колективізму;
- б) дистанція влади;
- в) співвідношення мужності та жіночності;
- г) ставлення до невизначеності;
- д) всі відповіді правильні.

Література

1. *Лысков-Штреве В., Шролл-Махль С.* Культурное измерение и его практическое значение для германо-российского сотрудничества // *ПОЛИТЕКОНОМ*, № 2. – 2000.

2. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2003.

3. *Мясоедов С. П.* Управление организацией в России: кросскультурный аспект // *Бизнес-образование*. – 2000. – № 1(8).

4. *Симонова Л. М., Стровский Л. Е.* Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве: Учеб. пособ. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

5. *Сравнительный менеджмент* / Под ред. С. Э. Пивоварова. – СПб.: Питер, 2006.

Тема 6

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Основні поняття і терміни

Управлінське рішення, стратегічні управлінські рішення, тактичні управлінські рішення, оперативні управлінські рішення, середовище прийняття рішень, процес прийняття рішення, релевантна інформація, політичний ризик.

6.1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень є основою менеджменту. Сучасна концепція управлінського процесу як циклу послідовного виконання таких функцій управління, як планування, організація, мотивація, комунікація та контроль, визначає прийняття рішень як системоутворюючу функцію, яка пов'язує цикли управління в єдиному процесі. Здебільшого в практиці управління йдеться про рішення з планування (розробка стратегії, програм та планів), організаційні, мотиваційні, комунікаційні та рішення з контролю.

Отже, необхідність прийняття будь-якого управлінського рішення, у тому числі в міжнародному менеджменті, пов'язане з виникненням проблемної ситуації. Якщо немає (або ж вона не ідентифікована) проблеми, то немає і потреби у прийнятті управлінського рішення.

Рішення — це вибір альтернативи, речове відображення власне управління (менеджменту), певною мірою його підсумок. Воно є результатом обміркування, дій та намірів, висновків, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Управлінське рішення — це результат аналізу суб'єктом управління (особою чи групою осіб) інформації про стан системи та визначення сукупності дій, необхідних для ефективного розв'язання або уникнення проблем з конкретною метою.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо. Їх можна класифікувати за певними ознаками:

За сферою охоплення:

- загальні (стосуються всієї організації);
- часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо);
- за тривалістю дії:
- перспективні;
- поточні;

за рівнем прийняття:

- на вищому рівні управління;
- на середньому рівні управління;
- на нижчому рівні управління;

за характером розв'язуваних завдань:

- організаційні запрограмовані. Це певний відомий перелік кроків, тут мало альтернатив;
- організаційні не запрограмовані, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення з реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають (обґрунтував американський фахівець Р. Кац);

за способом обґрунтування:

- інтуїтивні, тобто ті, що базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що обґрунтованість визначається особистими його якостями;
- які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але вони можуть призвести до несприйняття нової альтернативи;
- раціональні, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;

за способом прийняття:

- одноособові;
- колегіальні (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів);
- колективні (приймаються загальними зборами).

Єдиної класифікації управлінських рішень, які приймаються у сфері міжнародного бізнесу, не існує. Найбільш поширеною є класифікація І. Ансофа, згідно з якою вся сукупність управлінських рішень розподіляється за такими класифікаційними ознаками як сфера та час дії, ієрархічний рівень прийняття рішень. У відповідності з цим розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення.

Стратегічні рішення спрямовані на переведення організації з одного стану в інший. Вони можуть стосуватися як внутрішніх, так і зовнішніх процесів. Але найчастіше стратегічні рішення в міжнародних корпораціях пов'язані з її зовнішніми проблемами, зокрема, з рішенням про номенклатуру продукції, яка виробляється, та з вибором сегментів ринку, тобто з проблемою вибору сфери діяльності й пошуку нових напрямів розвитку. До стратегічних завдань належать такі питання, як цілі та завдання корпорації. Чи повинна корпорація диверсифікувати свою діяльність, і якщо так, то за якими напрямками і якою мірою? Як оптимізувати виробничий процес і зміцнити становище корпорації на ринку?

Стратегічні рішення є **довгостроковими** і передбачають досить тривалий період для їх виконання та дії.

Тактичні рішення пов'язані зі структуруванням ресурсів корпорації й спрямовані на збільшення потенціалу їх використання. Вони стосуються двох проблем: забезпечення ресурсами (пошук джерел сировини, підбір та навчання персоналу, залучення інвестицій, придбання обладнання); розподіл та використання ресурсів (побудова інформаційних та виробничих потоків, розміщення обладнання, розподіл повноважень та обов'язків персоналу).

Оперативні рішення – це тип (вид) управлінських рішень, спрямованих на забезпечення життєдіяльності підприємства у короткостроковому часі.

Тактичні та оперативні управлінські рішення, на відміну від стратегічних, пов'язані з окремою сферою діяльності підприємства (розширення каналів збуту продукції, регулювання тривалості робочого тижня тощо). За тривалістю вони є коротко- або (дуже рідко) середньостроковими, за критерієм зворотності – відносно легко й швидко переорієнтовані і носять однопрофільний характер.

При прийнятті тактичних та оперативних рішень, як правило, основною змінною є час, протягом якого топменеджменту підприємства слід проаналізувати ситуацію й прийняти правильне рішення.

У зв'язку з вищевикладеним виникає питання про критерії і віднесення того чи іншого рішення до числа стратегічних. Американські спеціалісти у сфері управління У. Кінг і Д. Кліланд вважають стратегічними такі рішення, які:

- безпосередньо пов'язані з глобальними цілями корпорації;
- орієнтовані на майбутнє міжнародної корпорації;
- зазнають істотного впливу з боку багатьох неконтрольованих зовнішніх чинників.

Стратегічні рішення характеризуються такими особливостями:

- відображають точку зору керівництва на те, що являє собою організація і що належить до сфери її діяльності;
- забезпечують взаємодію організації із зовнішнім середовищем;
- беруть до уваги власні ресурси організації з метою забезпечення відповідності між внутрішніми ресурсами та діловою активністю організації;
- враховують зміни в системі роботи організації;
- є дуже складними й приймаються в умовах невизначеності, тобто базуються на недостатній кількості інформації;
- потребують всебічного підходу до управління організацією;
- враховують тривалу перспективу та мають довгострокове значення;
- базуються на інтересах зацікавлених осіб всередині організації;
- впливають на ресурсну базу організації та спричинюють організаційні рішення більш низького рівня.

6.2. Особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях

Прийняття рішень у міжнародному менеджменті – досить складний у процесуальному аспекті вид управлінської діяльності. Його виконання передбачає урахування багатьох чинників і передусім таких як стан зовнішнього середовища, комунікаційні обмеження, *соціокультурні чинники* тощо.

Середовище прийняття рішень. Прийняття рішень в міжнародних корпораціях здійснюється в умовах визначеності, ризику та невизначеності.

Визначеність передбачає, що результат кожного з альтернативних варіантів вибору точно відомий. Таке трапляється рідко, оскільки в умовах мінливого середовища важко бути впевненим щодо результату прийнятого рішення.

Досить часто рішення приймаються в умовах ризику, на основі повного обсягу інформації, але майбутні результати різних альтернатив можуть змінюватися. При цьому наявні дані дозволяють визначити прибуток у разі успіху кожного із варіантів.

Ризик оцінюється як вірогідність того чи іншого результату. Вірогідність визначається як ступінь можливості здійснення певної події та вимірюється від 0 до 1. Згідно з математичною теорією ймовірностей, сума ймовірностей всіх альтернатив має дорівнювати 1.

Стосовно міжнародного менеджменту Є. Панченко окремо виділяє політичний ризик, який являє собою ймовірність того, що іноземні інвестиції стануть предметом тиску з боку урядової політики країни-господаря.

Управління політичними ризиками ґрунтується на урахуванні дії трьох груп факторів:

1. Категорії політичного ризику:

- операційні ризики;
- трансферні ризики;
- ризик втрати контролю власності.

2. Загальні інвестиції:

- конгломеративні інвестиції;
- вертикальні інвестиції;
- горизонтальні інвестиції.

3. Спеціальні інвестиції (сектори економічної діяльності).

Конкретніші інструменти визначення політичного ризику наведені в табл. 6.1.

Критерії кількісної оцінки політичних ризиків

Критерії	Оцінки	
	мін.	макс.
Політичне і економічне середовище		
Стабільність політичної системи	3	14
Загрози внутрішніх конфліктів	0	14
Загрози стабільності зовнішнього походження	0	12
Ступінь контролю економічної системи	5	9
Надійність країни як торгового партнера	4	12
Конституційні гарантії	2	12
Ефективність державної адміністрації	3	12
Трудові відносини і соціальні позиції	3	15
Внутрішні економічні умови		
Кількість населення	4	8
Дохід на капітал	2	10
Економічне зростання протягом останніх п'яти років	2	7
Перспективи росту протягом наступних трьох років	3	10
Інфляція в попередні два роки	2	10
Доступність іноземців до внутрішнього ринку капіталів	3	7
Наявність висококваліфікованої робочої сили в даній місцевості	2	8
Можливість залучення персоналу до роботи в іноземних країнах	2	8
Наявність енергетичних ресурсів	2	14
Законодавчі вимоги щодо збереження навколишнього середовища	4	8

Загальноорганізаційні процеси ...

Обмеження оподаткування імпорту	2	10
Обмеження оподаткування експорту	2	10
Обмеження оподаткування іноземних інвестицій у країні	3	9
Свобода заснування чи встановлення зобов'язань у партнерстві	3	9
Правовий захист торгової марки і продукції	3	9
Обмеження оподаткування грошових операцій	2	8
Розвиток платіжного балансу	2	9
Виснаження через використання закордонних кредитів та імпорт енергоносіїв	3	14
Міжнародне фінансове становище	3	8
Обмеження оподаткування обміну місцевої валюти на іноземну	2	8

Ситуація є невизначеною, якщо неможливо оцінити можливість отримання потенційних результатів. Це трапляється тоді, коли з'являються нові та складні чинники, щодо яких відсутня інформація. У разі повної невизначеності використовуються два варіанти дій: по-перше, можна спробувати отримати мінімальну інформацію стосовно проблеми і з урахуванням суб'єктивної оцінки прийняти рішення; по-друге, діяти відповідно до вирішення аналогічних проблем у минулому.

На прийняття рішень впливають різні комунікаційні обмеження, тобто ускладнення спілкування всередині організації. Менеджери одного рівня можуть по-різному сприймати існування та складність проблеми, а також обмеження та альтернативні варіанти щодо її вирішення. Як наслідок, у процесі прийняття рішення виникають складнощі та конфлікти, що призводить до наростання напруженості в колективі, втрати часу, а іноді й коштів. Втім, ці проблеми можуть бути вирішені шляхом конструктивного діалогу. Комунікації є дуже важливими в будь-якій організації, особливо в міжнародній корпорації, де персонал має культурні, ціннісні та інші відмінності.

Ціннісні (соціокультурні) чинники безпосередньо пов'язані з соціокультурним середовищем міжнародного менеджменту. На

думку Е. Шайна, культура організації — це результат відповідної реакції на дві проблеми, з якими стикається кожна організація, а саме: на потребу адаптації і виживання в певному оточенні та її внутрішньої інтеграції. Оскільки міжнародний бізнес можна розглядати як реакцію підприємства на необхідність виживання та внутрішньої його інтеграції, то внаслідок транснаціоналізації бізнесу слід очікувати адаптації (збільшення) національних культурних констант з культурними константами приймаючих країн.

Процес прийняття рішень у міжнародній корпорації складається із взаємопов'язаних етапів (рис. 9.1):

- виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення;
- збору та обробки інформації;
- виявлення та оцінки альтернатив;
- підготовки та оптимізації рішення, яке приймається;
- прийняття рішення;
- реалізації рішення та оцінки результатів.

Американський учений Стенлі Янг пропонує такі етапи вироблення раціональних рішень:

- визначення цілей організації;
- виявлення проблем у процесі досягнення цих цілей;
- дослідження проблем та постановка діагнозу;
- пошук шляхом розв'язання проблеми;
- оцінка всіх альтернатив та вибір найкращої з них;
- узгодження рішень в організації;
- затвердження рішення;
- підготовка до реалізації рішення;
- управління застосуванням рішення;
- перевірка ефективності рішення.

Зазначимо, що підхід Янга найраніше використовувати стосовно загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Схема процесу вироблення раціональних рішень подана на рис. 6.1.

Загальноорганізаційні процеси ...



Рис. 6.1. Процес вироблення раціональних рішень

Модуль 2

Будь-яка корпорація повинна визначити, на якому рівні слід приймати рішення з таких питань, як асортиментна політика, придбання фондів, розміщення ліквідних активів. Чим вищий рівень прийняття рішень в організації, тим з більшою ймовірністю їх можна вважати централізованими. Чим нижчий цей рівень, тим вони ближчі до децентралізованих (табл. 6.1).

Таблиця 6.2

Фактори, що впливають на рівень централізації і децентралізації рішень у міжнародних операціях

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 і 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	Різномірні
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

Проблему централізації і децентралізації можна аналізувати з позицій компанії в цілому або окремої її частини, якщо обмежитись, наприклад, конкретною філією. Рішення, прийняті на рівні закордонної філії, вважаються децентралізованими, на вищих рівнях – централізованими. На централізацію і децентралізацію діють взаємовиключні чинники, тому політику щодо організації фірми слід адаптувати до унікальних обставин її функціонування.

Повну централізацію і децентралізацію можна вважати крайнощами. По суті, жодна компанія не приймає тільки централізовані або тільки децентралізовані рішення. Навпаки, будь-яка фірма змінює політику відповідно до типу проблеми і конкретних обставин. Місце, де приймаються рішення, може залежати від виду продукції, функції, країни. Крім того, в житті прийняття рішень рідко відбувається так асиметрично, як це може здатися. Іншими словами, менеджер може мати повноваження для прийняття рішень, але він має право проконсультуватися і досягти згоди з іншими менеджерами перед тим, як скористається ними.

Під час обговорення проблеми вибору місця прийняття рішень слід враховувати ступінь їх важливості. Іноді цю думку висловлюють так: «Якими будуть втрати внаслідок прийняття неефективного рішення?». Чим значніші потенційні втрати, тим вищий рівень, на якому знаходиться функція контролю в організації. Якщо говорити, наприклад, про рішення в сфері маркетингу, то самостійність філій щодо вибору конструкції виробу не можна порівнювати з автономією стосовно реклами, ціноутворення чи розподілу продукції. На конструювання, як правило, витрачається набагато більше коштів, ніж на реалізацію інших функцій, тому потенційні втрати від неправильного рішення будуть вищими. Крім того, скоригувати або скасувати неправильні рішення, щодо реклами, ціноутворення і розподілу набагато простіше. Замість безпосереднього визначення кола рішень, які можна приймати на рівні філій, доцільніше встановити кількісні межі витрат і тим самим надати автономію філіям у прийнятті рішень, які не потребують значних капіталовкладень, наполягаючи при цьому на затвердженні згоди більш значних операцій.

Під час аналізу методів прийняття рішень важливо звертати увагу на відомий трикутник, або «святу трійцю», лауреата Нобелівської премії 1978 року. Г. Саймона, що включає логіку (Л), досвід (Д) та інтуїцію (І) (рис. 6.2).

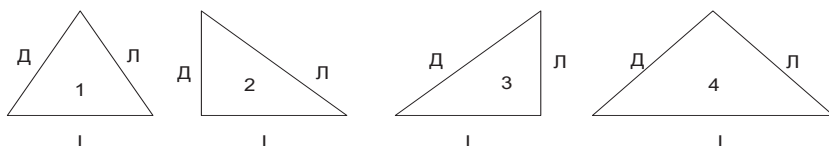


Рис. 6.2. Трикутники прийняття рішень

Наведений рисунок ілюструє різні стилі прийняття рішень: збалансований (1), логічний (2), прагматичний (3) та інтуїтивний (4). У міжнародному менеджменті найбільш поширеним є інтуїтивний стиль, оскільки він дозволяє враховувати особливості національних культур. Це пояснюється також особистою характеристикою успішних у міжнародному бізнесі менеджерів, які роблять акцент на відчуттях і враженнях, а не на фактах та інформації.

Особливість інформаційного забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень полягає у тому, щоб використати всю релевантну інформацію, тобто ту, що стосується даної проблеми. Однак складність полягає в тому, що не вся релевантна інформація зрозуміла. Досвід показує, що через різницю культур автори проєктів рішень можуть випускати з поля зору корисну інформацію, яка помітна представникам іншої культури. У цьому зв'язку доцільно враховувати так званий феномен «Касандри», зображений на стику сегментів «Важлива, Зрозуміла» матриці, представленої на рис. 6.3.

Матриця розроблена Є. Панченком на основі ідеї В. Гунстерна про інформацію «Касандри», яка є важливою, але не поміченою керівниками. Вона містить ключові дані, на які не звертають уваги, так само як троянці проігнорували застереження Кассандри – доньки царя Трої Пріама про дерев'яного коня. Матриця орієнтує керівників не обмежуватися видимою частиною інформаційного айсберга, а шукати приховану інформацію. Для міжнародних корпорацій вона пов'язана не лише з інтуїцією керівника, а й з кроскультурним мисленням, тобто творчим використанням підходів різних національних культур.

Важливо також звертати увагу на особливості прийняття рішень в умовах певних національних культур:

1. США – переважно централізоване прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій.



Рис. 6.3. Матриця релевантної інформації

2. *Японія* — прийняття рішень шляхом консенсусу з попередніми консультаціями, а також поєднання централізованого і децентралізованого підходів до прийняття рішень.

3. *Великобританія* — більшість організацій є достатньо децентралізованими і передають право прийняття рішень вниз.

4. *Франція* — використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція централізації.

5. *Німеччина* — переважно централізація, автократія, ієрархія.

6. *Скандинавські країни* — децентралізація та участь.

7. *Італія* — використання традиційних і перевірених способів прийняття рішень.

8. *Єгипет* — повільне і розважливе прийняття рішень.

9. *Індія* — рішення приймаються виключно вищими менеджерами, що не бажають ризикувати.

Питання для самоперевірки

1. Визначте й обґрунтуйте класифікаційні ознаки управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

2. Визначте чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному менеджменті.

3. Вкажіть особливості управління політичними ризиками.
4. Дайте характеристику стратегічних, тактичних та оперативних рішень в управлінні міжнародним бізнесом підприємства.
5. Які країни можна порівняти в процесі прийняття управлінських рішень?
6. У чому полягає особливість інформаційного забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень?

Тести

1. Управлінське рішення це:

- а) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
- б) результат діяльності менеджерів;
- в) основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей;
- г) форма керівництва організацією.

2. До одноосібних управлінських рішень належать:

- а) постанови, розпорядження та приписи;
- б) постанови та накази;
- в) накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів;
- г) накази і вказівки.

3. Довгострокові рішення спрямовані на:

- а) виконання стратегічних і тактичних завдань;
- б) вирішення переважно довгострокових завдань;
- в) вирішення стратегічних завдань;
- г) вирішення переважно тактичних завдань.

4. Короткострокові рішення орієнтовані на:

- а) оперативні цілі;
- б) тактичні цілі;
- в) досягнення запланованих економічних показників;
- г) тактичні та оперативні цілі.

5. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління:

- а) виконання виробничих завдань;

- б) отримання прибутку;
- в) досягнення великих прибутків;
- г) досягнення цілей організації.

6. Процес аналізу та прийняття управлінського рішення найчастіше складається з:

- а) двох етапів;
- б) трьох етапів;
- в) чотирьох етапів;
- г) п'яти етапів.

7. Як можна класифікувати управлінські рішення за сферою охоплення?

- а) загальні та індивідуальні;
- б) поточні;
- в) перспективні;
- г) загальні та часткові.

8. Як можна класифікувати управлінські рішення за тривалістю дії:

- а) перспективні та діючі;
- б) перспективні та поточні;
- в) поточні та місячні;
- г) місячні та тижневі.

9. Вибрати групи факторів, на яких базується управління політичними ризиками:

- а) загальні інвестиції;
- б) спеціальні інвестиції (сектори економічної діяльності);
- в) всі відповіді правильні.

Література

1. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков Э. Новая матрица, или логика стратегического превосходства. – М.: ОЛМА-ПРЕСС; Институт экономических стратегий, 2003. – 239 с.

2. Зуб А. Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.: ил.

3. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

4. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.

5. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: Підруч. / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.

6. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.

7. *Родченко В. В.* Международный менеджмент: Учеб. пособ. – К.: МАУП, 2000.

8. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. / І. О. Піддубний, І. Є. Астахова, Л. М. Бондаренко, Н. М. Лисиця, А. І. Піддубна, Т. О. Резнікова, С. І. Стахорська / За ред. Проф. І. О. Піддубного. – 2-ге вид., стереотип. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 252 с.

Тема 7

КЕРІВНИЦТВО І КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Основні поняття і терміни

Авторитарне керівництво, демократичне керівництво, керівництво, команда, комунікативні бар'єри, комунікативні відстані, комунікації, комунікації міжнародні, комунікації приховані, комунікації прозорі, культурні бар'єри, лідерство, теорії «Х», «У» Мак-Грегора, національні моделі керівництва, теорія «Z» Оучі, патерналістське керівництво.

7.1. Особливості керівництва в міжнародних корпораціях

Керівництво – процес впливу на людей для спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей.

Основами успішного керівництва 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 керівництва необхідно мати певні повноваження і їх рамках нести відповідальність.

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

Вплив – це така **поведінка** однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узгалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Разом з тим, за словами Дж. Пітера Лоуренса, «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі означає лише видимість керівництва, а не його сутність». Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації

щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до *ефективного лідерства*.

Одним з найважливіших досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння того, що лідерство в наші дні принципово ситуаційне. Нові підходи в теорії лідерства вивчають те, як деякі люди – справжні лідери – силою свого характеру виробляють приголомшливий ефект на своїх послідовників: яким чином ці лідери впливають на світогляд співробітників компанії, визначаючи цінності, змінюючи корпоративну культуру і створюючи прихильність місії, цілям і стратегії компанії. Тут велика увага приділяється контекстуальним і культурологічним змінам, які є невід’ємною частиною динаміки лідерства.

Управлінські кадри міжнародних компаній мають двоюрисну структуру.

По-перше, на рівні філій комплектуються кадри, спроможні керувати діяльністю підприємства всередині кожної з країн, в яких розташована філія.

По-друге, на рівні головної або регіональної штаб-квартири компанії повинні працювати люди, здатні координувати й управляти різноманітними закордонними та регіональними операціями фірми.

Ці дві характеристики апарату управління тісно пов’язані між собою. Персонал головної штаб-квартири відбирає керівників закордонних філій і оцінює їхню діяльність. Він повинен усвідомлювати необхідність одночасного пристосування до місцевої специфіки і досягнення ефективності на глобальному рівні, бути готовим до компромісів.

Як правило, закордонні філії набагато менші за розмірами, ніж материнські компанії. Проте їхні керівники нерідко змушені виконувати функції, характерні для вищої ланки керівництва. Тому вони мають бути фахівцями, компетентними з усіх питань. Керівники закордонних відділень компаній повинні *добре володіти системою комунікацій*, щоб забезпечити повне розуміння всіх інформаційних потоків, що циркулюють між головним офісом і його філіями.

Зв’язки між керівниками, які говорять *різними мовами*, ще більше ускладнені. Листи і повідомлення, директивні документи й інструкції перекласти можна, але це потребує часу і витрат.

Розбіжності в культурі також залишають свій відбиток на змісті і сприйнятті того, що передається і приймається в офіційній інформації. Керівники національних компаній можуть помилково вважати, що іноземці сприйматимуть прийняття рішень і стилі управління так само, як їхні співвітчизники. Проте коли люди різних національностей збираються разом, як, наприклад, у колективі, що працює за якимось проектом, ця проблема стає особливо суттєвою. Деякі з цих розбіжностей можна зменшити, формуючи єдину корпоративну культуру. Але такий спосіб буде неефективним, якщо керівники працюють з багатонаціональним персоналом підприємств, кількість яких все збільшується і до яких входять не тільки люди різних національностей, а й різні фірми, що особливо характерно для спільних підприємств та ліцензійних угод.

Персонал компанії, який виконує міжнародні функції, часто зобов'язаний взаємодіяти з високопоставленими офіційними особами. Такі види діяльності, як переговори про будівництво нових або розширення наявних виробничих потужностей, продаж технології й оцінювання фінансових умов, вимагають від керівників компанії під час їхніх поїздок в інші країни взаємодії на високому рівні. Багато в чому їхні завдання є навіть важчими, ніж керівників філій, оскільки їм доводиться бувати далеко від дому протягом тривалого або невизначеного часу, завойовувати довіру і встановлювати стосунки з потрібними офіційними особами не в одній, а в багатьох країнах. Навіть якщо вони не стикаються з усіма трудностями закордонних відряджень, все ж відчувають дискомфорт від виконання своїх міжнародних обов'язків, якщо мають досвід роботи лише у вітчизняних відділеннях корпорації.

Керівник закордонної філії повинен уміти працювати самостійно, оскільки багато штабних функцій за кордоном ліквідовані, щоб уникнути дублювання витрат.

Проблеми визначення вищих керівників в МК:

- існування кількох видів кар'єри;
- необхідність урахування культурного фактора.

Основні моделі формування вищого менеджменту МК:

1. Модель фахівця широкого профілю – використання фахівців різного профілю, які поступово набувають широкої управлінської підготовки. Фахівець, піднімаючись сходами службової кар'єри, переносить спеціалізований досвід на більш широкі сфери діяльності і, таким чином, дає поштовх до розвитку компанії

Модуль 2

(головний керуючий «АВМ» Л. Герстнер втілює у корпорації ідею орієнтації на споживача).

2. Модель спеціалізованого керівника – керівник є кваліфікованим менеджером, який має фундаментальну бізнесову підготовку і застосовує свою компетенцію в певних сферах (А. Данлоп врятував від банкрутства компанію «Скот пейнер»).

Стилі керівництва у міжнародних компаніях:

1. Авторитарне керівництво – жорсткі вертикальні взаємовідносини між керівником та окремими підлеглими. Забезпечується чіткість функціонування у простих процесах. Використовується в управлінні зарубіжними відділеннями, розміщеними в країнах у перехідною економікою та малорозвинутих країнах.

2. Патерналістське керівництво – участь окремих підлеглих у прийнятті рішень, партнерські відносини керівника з кожним підлеглим. Застосовується переважно більшістю західних компаній як у штаб-квартирі, так і в зарубіжних відділеннях, розміщених у розвинутих країнах.

3. Демократичне – численні партнерські відносини між усіма членами групи, включаючи керівника. Використовується переважно японськими компаніями, а також самонавчальними організаціями та у разі командної роботи.

Таблиця 7.1

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стилі керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийоми прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед прийняттям рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок від керівництва чи рішення наради
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить

Загальноорганізаційні процеси ...

3. Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
4. Ставлення до ініціативи	Придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	В і д д а є ініціативу в руки підлеглих
5. Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає кваліфікованих працівників	П і д б о р о м кадрів не займається
6. Ставлення до браку власних знань	Все знає — все вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	П о п о в н ю є свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Б о і т ь с я спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи
8. Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М ' я к и й , покладистий
9. Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної твердої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	В и м а г а є формальної дисципліни

Модуль 2

10. Ставлення до методу морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання. Заохочує тільки у свята	Використовує різні види стилів, не завжди орієнтує на свята	Діє приблизно так само, як і демократ
--	---	---	---------------------------------------

Стиль керівництва – це, по-перше, процес узгодження роботи своїх підлеглих, а по-друге – манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що дозволяє вплинути на них і змусити робити те, що в даний момент потрібно.

Основні стильові шкали:

1. Шкала влади – відношення керівника до своїх підлеглих як до суб'єкту управління (від повної демократії до абсолютної автократії).

2. Шкала переваг – відношення керівника до підлеглих як до об'єкта управління.

По «шкалі влади» стилі управління поділяються на автократичний, патерналістський та демократичний.

Модель керівництва Р. Лайкерта виділяє такі стилі керівництва:

1. *Експлуататорсько-авторитарний* – керівник є автократом. Застосовується у відділеннях менш розвинутих країн.

2. *Прихильно-авторитарний* – керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але дозволяють їм, хоча й обмежено, брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою, а в деяких випадках – покаранням. Застосовується у відділеннях менш розвинутих країн.

3. *Консультативно-демократичний* – керівники виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Найвне двостороннє спілкування. Важливі рішення приймаються «нагорі», але багато конкретних – і підлеглими. Прийнята в США, Великобританії, інших англійських та скандинавських країнах.

4. *Участь персоналу в управлінні* – групові рішення та участь співробітників компанії у прийнятті рішень (найдійовіша система – за Лайкертом). Керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між керівниками і працівниками дружні. Прийняття рішень децентралізоване. Спілкування двостороннє і нетрадиційне.

Рівні менеджерів у міжнародних корпораціях (за Дж. Коллінзом):

1. Високопрофесійний співробітник.
2. Цінний член команди.
3. Компетентний менеджер.
4. Ефективний керівник.
5. Керівник п'ятого рівня.

Керівник саме п'ятого рівня забезпечує, за Дж. Коллінзом, винятково високі та тривалі успіхи міжнародних корпорацій. Пояснюється це тим, що вони реалізуються не через власний успіх у кар'єрі, а через найвищу мету – створення компанії світового рівня.

Дж. Коллінз дослідив 1435 міжнародних компаній. Кращими виявилися 11, керівники яких поєднували найкращі людські якості та сильну професійну волю. Такий керівник, за даними дослідника, є фундаментом системи реструктуризації успішної компанії у світового значення. До керівників п'ятого рівня були віднесені: К. Моклер (Джиллет – косметика), Д. Сміт (Кімберлі Кларк – товари для дому), Д. Колман (Філіп Моріс – тютюн), Кен Іверсон (Нукор – сталь), Дж. Харві (Пітні Бокс – комп'ютерні системи), Дж. Кейн (Аббот Лабораторіс – продукція для охорони здоров'я) та ін.

Р. Блейк і Дж. Муток з Техаського університету запропонували універсальну «сітку» управління, яка ґрунтується на припущенні, що існує дві сфери турботи менеджерів: люди (вертикальна вісь сітки) і виробництво (горизонтальна вісь сітки) (табл. 7.2.).

Тут можливі такі варіанти (перша цифра означає рівень турботи про виробництво, друга – про людей):

- менеджмент 1.1. – менеджмент з низькоефективним виконанням, приділяється незначна увага як виробництву, так і людям;
- менеджмент 1.9. («менеджмент кантрі-клубу») – на роботу не звертається майже ніякої уваги, головне – гарні стосунки;
- менеджмент 5.5. – середня позиція у менеджменті, підтримання рівноваги між потребами виробництва і людьми, але при цьому ніхто повністю не використовує свого потенціалу;
- менеджмент 9.1. («менеджмент завдань») – високий рівень турботи про виробництво і низький – про людей; працівники розглядаються як деяка спільнота, подібна до

Модуль 2

обладнання, мало уваги приділяється думкам, почуттям, потребам і прагненням працівників;

- менеджмент 9.9. – менеджмент з високою ефективністю за рахунок взаємодії виробничих завдань і потреб людей, розумінні ними проблем та повної довіри до працюючих.

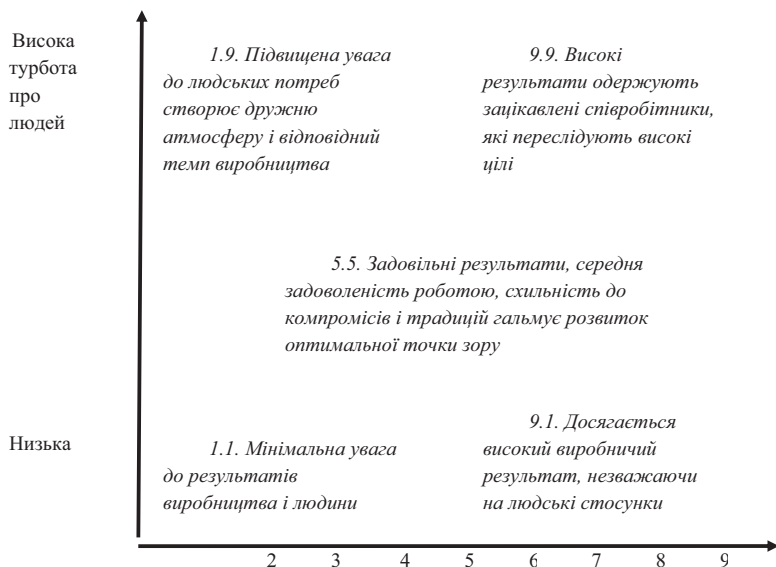


Рис. 7.1. Універсальна «сітка» управління (за Р. Блейком і Дж. Мутком)

7.2. Моделі кар'єри керівників корпорації

В сучасній практиці виділяють три основні моделі кар'єри виконавчих директорів: американську, європейську та японську.

Основні моделі виконавчих директорів міжнародної компанії:

1. Американська модель:

- отримання вищої освіти;
- незначний досвід практичної роботи;
- вища управлінська підготовка до початку кар'єри в університетських школах бізнесу та отримання ступеня магістра ділової адміністрації (МДА);

- ділова кар'єра відповідно до запрошень корпорації та шкіл бізнесу після отримання ступеня МДА.
2. Європейська модель:
- отримання вищої освіти;
 - набуття управлінських знань і навичок на основі практичної роботи на керівних посадах;
 - систематизація і вдосконалення навичок керівної роботи в процесі перепідготовки та підвищення кваліфікації в провідних університетських школах бізнесу.
3. Японська модель:
- отримання вищої освіти;
 - конкурсний набір на роботу до корпорації;
 - кар'єра фахівця з висування на керівну роботу;
 - багатоступінчаста ротація у поєднанні з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації в корпоративних навчальних центрах.

У рамках наведених тенденцій звернемо увагу на зростання іноземних керуючих міжнародними компаніями. Корпорації все частіше очолюють громадяни не материнської країни. Статистичні дані Великобританії, наприклад, свідчать, що із 150 провідних міжнародних компаній цієї країни в 1998 році 16% керуючих були іноземцями. У 2001-му році цей показник досяг 23% і продовжує підвищуватися.

Можна навести конкретні приклади. Найбільшим і найстарішим страховим товариством «Ллойдс» управляє датчанин Мартін ван дер Берг, провідною мережею універмагів «Маркс енд Спенчер» – бельгієць Люк Вандервіль, на чолі фармацевтичного гіганта «Глаксо Сміт Клайн» – француз Жан П'єр Гарні, одну із провідних у світі Лондонську школу бізнесу очолює американка Лора Тайсон.

Природа та основні типи міжнародних комунікацій

Комунікації (від лат. *communico* – роблю загальним, поєдную) – шляхи сполучення та транспорту, лінії зв'язку.

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 пов'язують організацію в одне ціле (обмін інформацією

входить в усі види діяльності). Якщо усунути комунікацію, то організація стає некерованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. Соціологічні дослідження показали, що 73% американських, 63% англійських та 80% японських керівників вважають комунікацію головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніх організацій. Дослідники стверджують, що ефективно працюючий керівник – це той, хто досяг успіху в налагодженні комунікацій.

Схеми побудови комунікацій в організації:



1. **Лінійна** – кожна позиція (окрім останньої) пов'язана з двома сусідніми; інформація, яка передається з одного кінця в інший, стає відомою всім. Тут немає підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.



2. **Кільцева** – замкнута структура з однаковими зв'язками. При цій схемі підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрями інформаційного обміну.

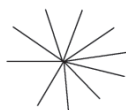


3. **Сотова схема** – більш складна структура із багатьма розвинутими шляхами проходження інформації.



4. **Багатозв'язкова схема** – зв'язки; реалізація принципу «кожен пов'язаний з кожним».

Висока швидкість проходження інформації через прямі зв'язки, не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язкової є схема типу «колесо» і зіркова схема.



5. **Зіркова схема** – кожна позиція підтримує зв'язок лише з центром, який виконує командні функції.



6. **Ієрархічна схема** – уособлює командні функції одних позицій відносно інших. Найбільш поширена у менеджменті. Позиції, розташовані у нижній частині, часто є і підлеглими,

і командними. Позиції, розташовані у верхній частині, виконують лише командні функції. У порівнянні з кільцевою, ця схема передбачає більш високу централізацію. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій відбувається при зірковій схемі (поведінка кожного елемента повністю залежить від центральної позиції).

Особливості міжнародних комунікацій:

1. Розміщення окремих елементів комунікацій у різних країнах світу.
2. Віддаленість.
3. Вплив різних культур.
4. Різниця в часі.
5. 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 даній країні з менеджерами інших країн.

Менеджери-американці щоденно роблять в США 37 телефонних дзвінків, в Японії – 34. Японські менеджери роблять в Японії щоденно в середньому 35 телефонних дзвінків, а в США лише 30.

3. Вихідні комунікації:

- зворотний зв'язок;
- допомога менеджерам нижчого рівня від вищих менеджерів.

4. Низхідні комунікації :

- встановлення завдань;
- надання інформації.

Бар'єри міжнародних комунікацій:

1. Мовні бар'єри (Language Barriers)

Типові кроки підготовки письмового звіту з використанням перекладу:

- виявлення персоналом матеріалу для включення до письмового повідомлення;
- підготовка попереднього письмового проекту повідомлення німецькою мовою;
- доопрацювання проекту німецькою мовою;
- переклад матеріалу з німецької мови на англійську;

Модуль 2

- консультація з персоналом, який володіє двома мовами, відносно перекладу;
 - доопрацювання проекту англійською мовою додатково доти, поки він не буде придатним для подальшого використання.
2. *Бар'єри сприйняття (Perceptual Barriers):*
- рекламні повідомлення;
 - інші погляди;
 - вибірковість.
3. *Вплив культури (The Impact of Culture):*
- культурні цінності;
 - непорозуміння.
4. *Невербальні комунікації (Nonverbal Communication):*
- враження;
 - дистанція (інтимна – 0,45 м, особиста – 0,45 – 1,25 м, соціальна – 1,25 – 2,5 м, публічна – 2,5 – 3,0 м).

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає специфіка управління міжнародними компаніями?
2. Що складає психологічну основу управління міжнародними компаніями?
3. У чому полягають особливості японського стилю управління?
4. Яких особливостей набуває техніка повноважень у міжнародних компаніях?
5. Як впливає на стиль управління національна культура?
6. Які особливості притаманні стилю управління вищих менеджерів-експатріантів українських відділень міжнародних корпорацій?
7. Який критерій лежить в основі поділу комунікацій на прозорі і приховані?
8. Що таке комунікаційні бар'єри та яким чином їх можна подолати?
9. Як впливає національна культура на виникнення комунікаційних бар'єрів?
10. Назвіть основні чотири відстані в міжнародних комунікаціях.
11. Як визначається ефективність міжнародних комунікацій?

Тести

1. Процес впливу на людей для спрямування їх на досягнення певних цілей це:

- а) лідерство;
- б) керівництво;
- в) харизматична дія;
- г) комунікації;
- д) немає правильної відповіді.

2. До основних моделей формування вищого менеджменту в міжнародних корпораціях належать:

- а) модель широкого фахівця;
- б) модель генератора ідей;
- в) модель спеціалізованого керівника;
- г) правильні відповіді а і б;
- д) правильні відповіді а і в.

3. Для моделі формування вищого менеджменту в міжнародних корпораціях, яка має назву «модель широкого фахівця» характерним є:

а) посідання вищих посад менеджерами, які мають вищу управлінську підготовку до початку кар'єри в університетських школах бізнесу та отримали ступінь магістра ділової адміністрації;

б) залучення на керівні посади кваліфікованих менеджерів, які мають фундаментальну бізнесову підготовку і застосовують свою компетенцію у певних сферах;

в) залучення на керівні посади менеджерів, які набули управлінських знань і навичок на основі практичної роботи у вищих ланках управління;

г) використання фахівців різного профілю, які поступово здобувають широку управлінську підготовку;

д) конкурсний набір на роботу до корпорації;

4. Управлінська «сітка» Блейка–Мутона ґрунтується на припущенні, що:

а) існує дві сфери турботи менеджерів: прибутковість та рівень ризику капітальних інвестицій;

Модуль 2

б) існує три сфери турботи менеджерів: операційна, інвестиційна та фінансова діяльність;

в) існує дві сфери турботи менеджерів: люди і виробництво;

г) основна сфера турботи менеджерів – фінансовий результат діяльності фірми;

д) існує дві сфери турботи менеджерів: обсяг виробництва та собівартість.

5. У чому полягає особливість так званого «менеджменту кантрі-клубу» згідно з управлінською сіткою Блейка–Мутона?

а) на роботу не звертається ніякої уваги, головне – добрі взаємовідносини між працівниками;

б) незначна увага як до виробництва, так і до людей;

в) підтримання рівноваги між потребами виробництва та людьми;

г) високий рівень турботи про виробництво і низький – про людей;

д) взаємодія виробничих завдань і потреб людей;

6. Стиль керівництва це:

а) форма зв'язку, один із проявів інформаційного обміну між людьми в процесі їх безпосереднього спілкування або за допомогою технічних засобів;

б) стиль поведінки керівника щодо підлеглих, який дозволяє впливати на них і змушувати робити те, що в даний момент потрібно;

в) процес впливу на людей для спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей;

г) процес діяльності людини, яка веде групу до визначеної мети, сприяє формуванню групових цілей, відображаючи потреби та прагнення людей в організації;

д) немає правильної відповіді.

7. Вкажіть дві основні стильові шкали керівництва:

а) шкала влади та шкала позиціювання;

б) шкала переваг та шкала мотивації;

в) шкала позиціювання та шкала мотивації;

г) шкала влади та шкала переваг;

д) шкала заохочень та шкала стягнень.

8. Ставлення керівника до підлеглих як до об'єкта управління характерне для такої стильової шкали керівництва:

- а) шкала мотивації;
- б) шкала переваг;
- в) шкала стягнень;
- г) шкала влади;
- д) немає правильної відповіді.

9. Відповідно до стильової шкали влади виділяють такі основні стилі керівництва:

- а) авторитарне, патерналістське та демократичне;
- б) патерналістське, ліберальне та демократичне;
- в) демократичне, авторитарне та ліберальне;
- г) ліберальне, патерналістське та харизматичне;
- д) харизматичне, автократичне та ліберальне.

10. Зняття з себе будь-якої відповідальності за результати роботи характерне для:

- а) авторитарного керівника;
- б) демократичного керівника;
- в) ліберального керівника;
- г) патерналістського керівника;
- д) автократичного керівника.

Література

1. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

2. Гіл, Чарлз В. Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856 с.

3. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Международный менеджмент: Курс лекций. — Донецк: Дон НУ, 2003. — 277 с.

4. Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзея. — СПб.: Питер, 2000. — 624 с.

5. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.

6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посіб. / За ред. д-ра екон. наук, проф. А. І. Кредісова. — 2-е вид., допов. — К.: ВІРА-Р, 2002. — 550 с.

7. *Будзан Б.* Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. — 349 с.

8. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; Кер. авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. — К.: КНЕУ, 2001. — 733 с.

9. *Дерлоу Д.* Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук. думка, 2001. — 242 с.

10. *Лемберт Т.* Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук. думка, 2001. — 303 с.

Тема 8

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Основні поняття і терміни

Людські ресурси; кадровий потенціал; міжнародні фірми; закордонні підрозділи міжнародних фірм; корпоративна культура міжнародних фірм; навчання кадрів; адаптація кадрів у міжнародному бізнесі.

8.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях

В умовах зростаючої глобалізації світової економіки, загострення глобальної конкуренції найбільш важливим фактором національної конкурентоспроможності є висококваліфіковані і вмотивовані людські ресурси. Для управління людськими ресурсами характерно те, що персонал розглядається як важливий стратегічний ресурс організації, який потребує інвестицій, модернізації, ті вдосконалення та відповідної зміни управлінської парадигми. Стратегія розвитку людських ресурсів стає невід'ємною складовою частиною загальної стратегії організацій. Управління людськими ресурсами виходить на вищий рівень управління компаній і стає прерогативою першого керівника або його безпосереднього заступника. В узагальненому вигляді суть сучасного стану управління людськими ресурсами, на думку деяких авторів, полягає в наступному:

1. Представлення управління людськими ресурсами на вищому рівні керівництва організаціями;
2. Залучення менеджерів з управління людськими ресурсами в визначення стратегії та організаційної структури кампаній;
3. Участь усіх лінійних керівників в реалізацію єдиної політики і вирішенні завдань в області управління людськими ресурсами;
4. Інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
5. Системне вирішення питань управління персоналом і всіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності організації.

Таким чином, в останні десятиріччя управління людськими ресурсами стало видом професійної діяльності. Більшість американських фірм перейменували кадрові служби у служби людських ресурсів. У складі працівників цих служб з'являються ряд нових професій і спеціальностей, таких як спеціалістів по найму персоналу, консультантів з питань кар'єри, методистів, інструкторів. Багато компаній світу вважають основним способом забезпечення конкурентних переваг – розвиток персоналу.

Підкреслюючи значення управління людськими ресурсами слід відмітити, що в кінці ХХ століття дві Нобелівські премії в галузі економіки було присуджено саме за розробку теорії людських ресурсів – Теодору Шульцу в 1974 році і Генрі Беккеру у 1992 році.

Філософія управління людськими ресурсами виходить з того, що співробітники організації є її найбільш цінним стратегічним активом, який забезпечує постійну перевагу перед конкурентами. При цьому управління людськими ресурсами спирається на такі базові постулати:

1. 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.

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

3. Опора на відданість і самодисципліну. Оптимального рівня використання людських ресурсів можна досягти шляхом розробки послідовної і цілісної політики заохочення відданості організації та пробудження в людях творчого потенціалу та енергії. За рахунок цього досягається покращення показників діяльності.

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

Саме зміст вищезазначених постулатів визначає **основні завдання** управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях:

1. Надати керівництву організації можливість досягти поставлених цілей за допомогою персоналу.

2. Максимально використати здібності та потенціал виробничого і управлінського персоналу.

3. Заохочувати у працівників почуття відданості організації та відповідальності за якість їхньої індивідуальної праці і праці всього колективу.

4. Зробити політику в області людських ресурсів невід'ємною складовою виробничих планів, зміцнювати культурні цінності, які відповідають завданням організації, або змінювати ті цінності, які їм не відповідають.

5. Розробити комплексну політику в системі підбору кадрів, яка посилить стратегічні позиції організації в області забезпечення високоякісними людськими ресурсами.

6. Створити умови для розвитку новаторства командного духу і прагнення до абсолютної якості.

7. Заохочувати прагнення працівників до гнучкості в інтересах «адаптивної організації» і постійного підвищення якості роботи.

8. Підтримувати такі умови праці, які забезпечать високий рівень здоров'я і безпеки працівників.

Елементами системи управління людськими ресурсами міжнародної корпорації:

1. Стратегія управління, в ході формування якої чітко визначаються напрями довготермінового розвитку і закладаються основи цілісного підходу до управління персоналом.

2. Організаційна складова управління людськими ресурсами, яка допомагає перебудовувати організацію і вносити корективи в робочі завдання у відповідності із запланованими змінами у виробництві, технологіях і т.ін.

3. Управління корпоративною культурою, що впливає на поведінку працівників, їх ставленню до організації та її цілей, а також сприяє більш чіткому сприйняттю і розумінню її місії та цінностей.

4. Управління відданістю організації, що передбачає впровадження систем заохочення результативності праці, систем інформування персоналу і формування відчуття причетності до спільної справи, а також впровадження освітніх програм.

5. Гнучкість, тобто розробка і впровадження гнучкого підходу до людських ресурсів з метою їх найбільш ефективного застосуван-

ня, надання працівникам можливості підвищувати кваліфікацію для творчого і професійного зростання.

6. Командний дух, що передбачає розвиток у людей здатності успішно працювати в єдиній команді та ефективно використовувати спільну працю.

7. Підбір кадрів, тобто забезпечення такого становища, при якому людські ресурси максимально відповідають вимогам організації, які постійно змінюються.

8. Розвиток людських ресурсів, що передбачає вкладення коштів у підготовку і розвиток персоналу на всіх рівнях та приведення тренінгових програм до потреб організації.

9. Управління винагородами, передбачає чітке визначення очікуваних показників діяльності і винагороду працівників у відповідності з їхнім вкладом у спільну справу.

10. Відносини у колективі, тобто формування атмосфери співробітництва на всіх рівнях, яка передбачає безпосередній контакт керівництва організації з працівниками.

З іншого боку, 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 наступних факторів:

1. **Соціально-культурні відмінності.** Міжнародні корпорації працюють на територіях багатьох країн, і працівники фірми у кожній із них мають різні соціально-культурні цінності, установки та етичні норми. Це породжує різне сприйняття місцевим персоналом дій і рішень менеджерів міжнародних корпорацій і, відповідно, різні поведінкові реакції. І самі менеджери також можуть по-різному сприйматися. Наприклад, японці не сприймають занадто молодого менеджера, оскільки вважають, що керівник високого рівня повинен мати відповідний життєвий досвід. У багатьох мусульманських країнах не сприймають жінку-менеджера, а в арабських подібне може трапитися з менеджером-євреєм.

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

3. **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 і враховувати його вимоги у своїй практичній діяльності.

4. Відмінності у стилі й практиці управління. В різних країнах існує різна практика і стилі управління, що пояснюється історичними та національними особливостями. Наприклад, командно-демократичний стиль управління, до якого тяжіють менеджери північноамериканських та 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, якщо менеджери головної фірми захочуть застосувати їх у своїх закордонних відділеннях. З іншого боку, знайомство з національними особливостями управління персоналом допоможе менеджерам міжнародних корпорацій побудувати ефективну систему управління.

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

6. 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 в цілях головної компанії.

7. 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. В цьому випадку мають діяти жорсткіші політичні, процедурні установки та правила, в рамках яких повинен діяти персонал.

В системі управління людськими ресурсами в міжнародних організаціях помітну роль відіграє корпоративна культура. Саме для міжнародних корпорацій характерними є відмінності між культурою штаб-квартири і культурою закордонних філій. По

відношенню до управління персоналом за теорією Г. Хофштеде особливості національної культури впливають наступним чином:

1. *Довжина ієрархічного ланцюга* – характеристика, яка визначає ступінь заохочення керівників до використання ними своєї влади. Управлінська культура одних країн (Аргентина, Іспанія, Бразилія) заохочує демонстрацію влади, і вона сприймається підлеглими як належне. Керівник, який не демонструє владу, може сприйматися як слабкий і безвольний. В інших країнах (Канада, Австралія) це вважається етично не прийнятним. Відносини між працівниками тут формуються на основі підкресленої соціальної рівності та партнерства, а влада використовується керівником у виняткових випадках.

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

3. *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 і соціальні цінності. Наприклад в «чоловічих» культурах Італії, Іспанії головна увага зосереджена на матеріальному становищі, амбіціях, кар'єрі. В «жіночих» культурах скандинавських країн особливе значення надається якості життя, навколишньому середовищу і т.ін.

Ці особливості ділової і соціальної культури різних країн формують певні відмінності в якості робочої сили з точки зору її підготовки, здатності сприймати пропонувані зміни, інноваційні рішення. Культурні відмінності можуть також формувати різні мотиваційні установки працівників і визначати характер їхньої поведінки. Завдання міжнародних менеджерів у цьому зв'язку полягає в тому, щоб зрозуміти ці відмінності і врахувати їх у своїй практичній діяльності.

Трудові відносини в приймаючій країні зазвичай відображають її закони, культуру, соціальну структуру та економічну ситуацію. Наприклад, в США в останні роки членство у профспілках неухильно знижується і до теперішнього часу складає менше 15% від загальної чисельності робочої сили. У цій країні трудові відносини цілком регулюються різними законами, які охоплюють як

дії менеджменту щодо робітників, так і дії робітників у відношенні менеджменту. Крім того, між фірмами та профспілками зустрічаються формальні трудові угоди – це обов’язкові договори, що мають юридичну силу. Через всебічного регулювання більшість таких угод носить відносно формальний та механічний характер: обидві сторони покладаються на закон.

У багатьох інших країнах спостерігається зовсім інша ситуація: відсоток членства в профспілках дуже високий і продовжує рости. За межами США в профспілки входить більше половини всієї робочої сили. У Європі профспілки набагато важливіші, ніж у США. У багатьох європейських країнах профспілки співвіднесені з політичними партіями, і їх положення зміцнюється і послаблюється в залежності від того, яка партія контролює уряд. У пошуках суспільної підтримки своїх вимог європейські профспілки часто вдаються до тимчасових страйків. Наприклад, паризька профспілка працівників транспорту часто влаштовує одноденні страйки, під час яких у місті не працюють ні автобуси, ні метро, ні залізниця. Профспілка розраховує на те, громадськість, відчувши незручності, вимагатиме від офіційних осіб зробити все, щоб уникнути подібних обурень в майбутньому. Іноземні фірми, які намагаються змінити панівні в країні трудові відносини, можуть накликати на себе біду. Наприклад, мережа магазинів дитячих іграшок Toys «R» Us не бажала укладати традиційний для шведської роздрібною торгівлі колективний договір, що призвело до тримісячного страйку і відкритого осуду з боку лідерів профспілки, які назвали фірму «протиправним посягачем на традиційні шведські традиції». Зрозуміло, що це зовсім не той імідж, який Toys «R» Us хотіла створити собі в очах громадськості. Аналогічно німецькі профспілки працівників роздрібною торгівлі організують короткі, але часті страйки, намагаючись змусити Wal-Mart задовольнити їхні вимоги.

У Японії, навпаки, найбільше поширені досить теплі трудові відносини. Часто профспілки створюються і управляються самими підприємствами. Керівництво профспілок і менеджмент компаній працюють спільно в напрямку своїх спільних інтересів. Японська культура не допускає конфронтації і ворожості, і це виявляється і у трудових відносинах. Спорі зазвичай дозволяються у теплій обстановці шляхом пошуку рішень, які влаштовують обидві сторони. Навіть у тих рідкісних випадках, коли потрібна участь посередника, прийняте рішення зазвичай ні в кого не викликає

Модуль 2

гірких почуттів або ворожості. З цієї причини страйки в Японії відносно рідкі.



Рис. 8.1. Методи стимулювання персоналу міжнародних фірм

В основі матеріальних методів стимулювання лежить основна заробітна плата або оклад, який може складати від 40 до 70 % загального розподілу матеріальних винагород і близько 25 % всіх витрат фірми на співробітника, який відряджається за кордон. Надбавки, доплати, премії також можуть складати значну частину матеріальних винагород – від 25 до 60 %. Крім того, для особливо

цінних співробітників або провідних керівників може передбачатися стимулювання в вигляді участі у прибутках чи опціони.

Специфічним інструментом стимулювання працівників міжнародних фірм, які виїжджають у закордонні відрядження є компенсації. Це пов'язано з додатковими витратами на переїзд, наймання житла, навчання дітей тощо. Крім того, можуть виникати і непрямі матеріальні витрати, пов'язані з різницею у цінах, оподаткуванні тощо. Зрозумілі очікування працівників з приводу того, що ці витрати також візьме на себе фірма.

До нематеріальних методів стимулювання належать різні форми публічного визнання, такі як подяки, почесні нагороди. Крім того, для працівників, які направляються на роботу в інші країни, важливо, щоб нове призначення розглядалося як підвищення по службі, а при поверненні назад фірма гарантувала працевлаштування на посаду, яка б відповідала або була вищою за ту, яку працівник обіймав за кордоном.

При змішаних методах стимулювання використовуються такі винагороди, які одночасно поєднують у собі елементи матеріального і нематеріального стимулювання. Це цінні подарунки, медичне страхування, відпочинок за рахунок фірми і т.ін. Такі додаткові заохочувальні заходи мають на меті сформувані у працівників відчуття морального обов'язку перед компанією та лояльності по відношенню до неї.

В практиці закордонних фірм практикуються такі компенсаційні підходи:

1. «Як удома», при якій в основі системи винагород лежать тарифи і оклади, прийняті у країні перебування штаб-квартири фірми. На цій основі потім можуть нараховуватися надбавки і компенсації, диференційовані для кожного закордонного відділення.

2. «Як у гостях», при якій система матеріальних виплат і тарифів прив'язана до розмірів, які прийняті у країні перебування закордонного відділення фірми.

3. Глобальний підхід, який передбачає встановлення рівновеликих нагород і компенсацій працівникам незалежно від громадянства та країни перебування. Такий підхід найскладніший для реалізації, але сприймається як найбільш об'єктивний.

При цьому слід враховувати, що універсальних підходів до системи винагород і компенсацій не існує. Залежно від особистості працівника та особливостей кожної країни питання про винагороди вирішуються в кожному випадку окремо.

8.3. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі

Цілісна, науково обґрунтована система навчання персоналу є невід’ємною складовою кадрової політики міжнародних фірм. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу, глобалізаційні процеси у світовій економіці приводять до швидких змін і вимог щодо професійних знань, умінь і навиків. Дослідження учених показують, що сучасні фахівці повинні перенавчатися через 3–5 років.

Організація професійного розвитку стала однією із основних функцій управління персоналом. За прогнозами американських фахівців, в найближчій перспективі середній рівень освіти досягне 13,5 року. Більше половини створюваних робочих місць потребують середньої спеціальної освіти, а близько третини – вищої. Причому освіта і навчання персоналу мають бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. У міжнародних корпораціях актуальність цієї проблеми посилюється тим, що працівники головної штаб-квартири фірми повинні знати економічні, правові соціально-культурні особливості країн перебування зарубіжних відділень чи філій. З іншого боку, керівні працівники цих підрозділів повинні володіти відповідним обсягом знань стосовно країни, в якій перебуває головна фірма.

Професійний розвиток передбачає набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які вони використовують у своїй професійній діяльності. Цей процес передбачає підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації для забезпечення ефективного виконання нових виробничих функцій, завдань і обов’язків. Важливість професійного розвитку персоналу підтверджує той факт, що більшість зарубіжних фірм виділяють на ці цілі до 10 % фонду заробітної плати.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати як завдання, пов’язані з інтересами організації, яка прагне забезпечити максимальну віддачу від кожного працівника, так і в інтересах працівників, щодо професійного та службового росту, самореалізації, підвищення рівня винагород.

Слід зазначити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу можуть не збігатися. Так, німецькі учені В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з позиції роботодавця метою

безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. 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.

В сучасних умовах професійне навчання є комплексним процесом, який включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання в міжнародних корпораціях починається з визначення потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних завдань і обов'язків (рис. 8.2).

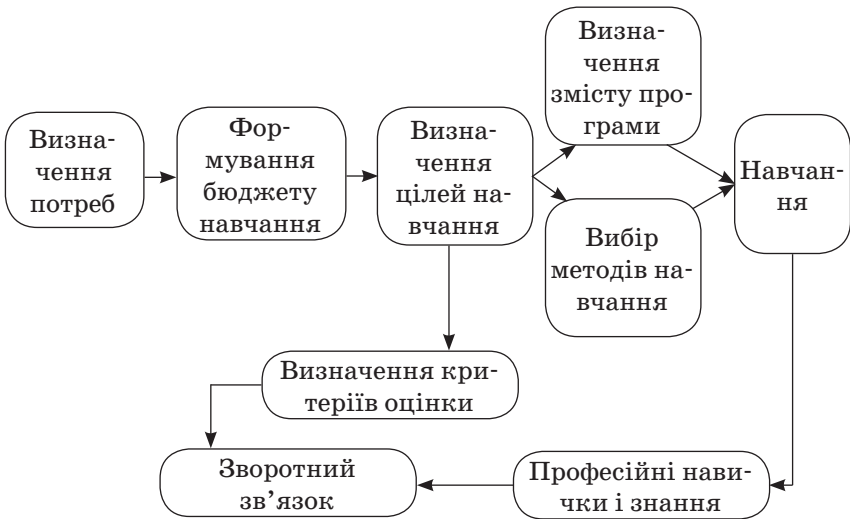


Рис. 8.2. Процес організації професійного навчання в міжнародній фірмі

Специфічною формою навчання персоналу міжнародних фірм є підвищення кваліфікації кадрів. Вона навчання спрямована 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 і зовнішньому середовищі, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Основою підвищення кваліфікації є гнучка програма навчання, яка заснована на базі навчальних модулів. Навчальний модуль – це

закінчений елемент навчальної дисципліни з чіткою структурою плану, цілей і завдань, вихідних матеріалів, методики виконання, переліку технічних засобів, списку літератури і засобів контролю отриманих результатів. Найпоширенішим є варіант, який складається з чотирьох видів навчальних модулів. Це проблемні лекції – до 35 % навчального часу, методи активного навчання – близько 50 %, практичні заняття – до 15 % і однорівний комплекс – до 10 % загального фонду навчального часу. Сьогодні великі міжнародні компанії активно використовують різні форми навчання своїх співробітників. Наприклад, невеликі компанії широко застосовують такі форми, як практика за кордоном і обмін досвідом. Німецькі фірми здійснюють навчання власного персоналу у понад 150 країнах світу, хоча більшість співробітників навчаються в США, Франції, Англії, Японії.

В Японії безперервна освіта є складовою процесу праці. Протягом тижня працівник зобов'язаний витратити чотири години робочого часу і чотири особистого на навчання. Слід зазначити, що японські фірми витрачають на професійне навчання персоналу у 3–4 рази більше коштів, ніж у США, хоча там вона є досить високою.

У самих США функціонує достатньо розвинута система професійного навчання, яка включає різні форми і методи навчання, зокрема короткотермінові курси при школах бізнесу та університетах, вечірні курси для працівників вищої і середньої ланки, центри підвищення кваліфікації при навчальних закладах, внутрішньо-фірмові курси менеджерів нижчого і середнього рівня управління. Міжнародні компанії при цьому можуть укладати контракти з відповідними навчальними організаціями як у країнах перебування закордонних підрозділів, так і в країні перебування головної штаб-квартири. Часто вони створюють власні навчальні підрозділи, запрошуючи для роботи в них висококваліфікованих викладачів з університетів або з великим практичним досвідом роботи.

Фахівцями багатьох країн світу доведена висока економічна і соціальна ефективність освіти для економічного розвитку. Результати досліджень, здійснених останніми роками фахівцями світового банку під егідою ЮНЕСКО, показали, що третина приросту валового внутрішнього продукту в 30 досліджуваних країнах забезпечується інвестиціями в сферу освіти, рентабельність якої на різних ступенях навчання становить від 12 до 24 %. У 1988 році в

Парижі пройшла конференція нобелівських лауреатів, у висновках якої зазначено, що освіта повинна мати абсолютний пріоритет в бюджетах усіх держав і сприяти розвитку всіх видів творчої діяльності.

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 фокусує увагу на формування відносин та їх вплив на поведінку працівників. Третій забезпечує фактичними знаннями для роботи в конкретній країні, а четвертий включає знання мови, навички адаптації та корегування поведінки.

Програми навчання експатріантів і місцевих громадян може включати також питання вивчення корпоративних цінностей, техніки обслуговування клієнтів і т.ін.

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 і безконфліктне пристосування нового співробітника до своєї професійної і соціальної діяльності на конкретній посаді або конкретному робочому місці.

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. При цьому має витримуватися оптимальне співвідношення між новими працівниками і тими, що працювали раніше.

Вважається, що в процесі адаптації людина проходить кілька стадій: загальне знайомство з ситуацією, пристосування, асиміляція, ідентифікація. На першій стадії здійснюється поступове введення нового працівника в сферу його діяльності і виключаються ситуації, які б негативно вплинули на входження його в колектив. На другій відбувається деталізація функціональних обов'язків та кола формального спілкування, на третій – поступове засвоєння норм і традицій трудового колективу, принципів трудових відносин. При цьому для прискорення процесу асиміляції служби управління персоналом ініціюють формування і зміцнення неформаль-

них 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 і зусиль як кадрової служби, так і менеджерів, керівників трудових колективів.

8.4. Команди у міжнародних корпораціях

Теоретично люди, які працюють разом в одній групі, можуть досягти більш вагомих результатів, ніж це вдалося б кожному окремо. Саме тому робочі групи з виконання тих чи інших завдань використовуються в компаніях досить часто. Існують різні типи груп, однак у наші дні найбільш популярними є команди. На практиці багато менеджерів називають робочі групи командами. З формальної точки зору група – це будь-яка сукупність людей, що працюють разом над досягненням спільної мети, тоді як команда – це особливий тип групи, що приймає на себе відповідальність за свою роботу.

Команда має наступні характеристики:

1. 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.

2. Команда регламентує поведінку членів команди відповідно до певних норм. До числа таких норм поведінки належать форма одягу, графік проведення зборів команди і виконання тих або інших дій, умови відсутності на роботі, продуктивність кожного члена команди і т. д.

3. Команда характеризується високим рівнем згуртованості її членів. Іншими словами, члени команди все більше і більше отожднюють себе з командою і кожен член команди поважає, цінує своїх колег по команді і підтримує з ними тісну співпрацю.

4. Деякі команди виділяють неформальних лідерів зі своїх членів, іншими словами, людей, яких команда наділяє особливим статусом і які можуть керувати роботою команди, не користуючись переважно формальними повноваженнями.

Команда може досягти максимального рівня ефективності при дотриманні певних умов: структура розподілу посадових обов'язків у команді орієнтована на підвищення ефективності; норми поведінки, прийняті в команді, стимулюють високу продуктивність; колектив команди є по-справжньому згуртованим; неформальні лідери команди підтримують досягнення цілей, поставлених перед компанією. З іншого боку, якщо структура розподілу посадових обов'язків у команді неефективна, норми продуктивності не витримуються, колектив не є згуртованим і / або неформальні лідери не підтримують цілей компанії, діяльність команди може виявитися надзвичайно неефективною з точки зору компанії в цілому.

Склад команди відіграє найважливішу роль у динаміці поведінки членів команди. Командам з відносно однорідним складом властиві такі характеристики, як низький рівень конфліктності, спрощений спосіб спілкування, більш низький рівень креативності, більш уніфіковані норми поведінки, більш високий рівень згуртованості та прозоре неформальне лідерство. Команди з більш різнорідним складом характеризуються підвищеною конфліктністю, наявністю труднощів у спілкуванні, більш високою креативністю, менш уніфікованими нормами поведінки, більш слабкою згуртованістю і неоднозначним неформальним лідерством.

Менеджерам, в обов'язки яких входить формування команд у різних культурах, необхідно оцінити характер завдання, яке повинна буде виконати команда, і як можна ретельніше підібрати такий склад команди, який найкращим чином відповідав би цьому завданню. Наприклад, якщо завдання порівняно проста, для її вирішення більше підходить однорідна команда. Подібні знання, виховання, цінності і переконання можуть забезпечити більш рівну і ефективним роботу команди. Однак якщо команді належить вирішувати незвичайне, складне й / або неоднозначне завдання, більш ефективним був би неоднорідний склад цієї команди, члени якої відзначалися б один від одного досвідом, знанням і цінностями.

Інші культурні фактори також можуть зіграти свою роль у динаміці поведінки в команді. Наприклад, в індивідуалістичній культурі можуть бути проведені заходи з встановлення загальних норм поведінки та формування згуртованості колективу, тоді як у колективістській культурі згуртованість команди може сформуватися в ході природного ходу подій. У культурах, яка характеризу-

ється повагою до влади, члени групи повинні належати до одного й того ж рівня ієрархічної організаційної системи, оскільки в таких культурах представники нижніх рівнів повинні повністю підкорятися вищим посадовим особам. У культурах, що характеризуються терпимістю до влади, комплектування команди представниками різних рівнів організаційної структури не становить особливих проблем. Взаємозв'язок між відношенням до невизначеності і динамікою поведінки групи також може бути обумовлена характером завдання, поставленого перед командою. Якщо це завдання розпливчате, неоднозначне і не структуроване, група, членам якої властива схильність до неприйняття невизначеності, може не забезпечити високого рівня ефективності при виконанні цього завдання. Навпаки, група, що складається з людей, яким властиво прийняття невизначеності, може добитися високих результатів при виконанні такого завдання. На закінчення слід зазначити, що команди, що складаються з представників культур з активною цільовою поведінкою, можуть працювати разом більш ефективно, якщо завдання, поставлене перед командою, тягне за собою фінансові наслідки. З другого боку, команди, членам яких властива пасивна цільова поведінка, можуть бути більш мотивовані на отримання результатів, пов'язаних з формуванням взаємовідносин з адміністрацією або підвищенням якості трудового життя.

Приведення бізнес-поведінки у відповідність з культурними цінностями, які поділяють працівники компанії, – це ключовий елемент забезпечення ефективності роботи компанії. Наприклад, конкурентоспроможність багатьох япононських компаній значною мірою обумовлена тим, що кожне робоче місце в цих компаніях організовано з урахуванням культурних норм. В японській культурі особливе значення має злагода в колективі і повага до вищого керівництва. «Мовчазні лідери» швидше направляють дії своїх підлеглих, а не командує ними, і дбають про збереження злагоди в колективі. Такі лідери викликають більше захоплення у підлеглих, ніж менеджери, які дотримуються авторитарного стилю керівництва. Система гарантує, що будь-яке рішення отримає схвалення колективу ще до початку його практичної реалізації. У деяких найбільших японських компаніях використовується практика довічного найму, яка забезпечує лояльність працівників по відношенню до компанії. Ретельний добір нових працівників сприяє укріпленню всіх цих аспектів ведення бізне-

су. На роботу в японській компанії наймаються лише ті люди, які готові підпорядкувати свої особисті цілі потребам всього колективу. Така корпоративна філософія переноситься і на закордонні операції японських багатонаціональних компаній. Наприклад, деякі американські газети повідомляли про те, що кандидат на ту чи іншу посаду повинен пройти надзвичайно велику кількість тестів і співбесід при прийомі на роботу в японські фірми, що діють на території США.

Отже, можемо визначити, що **команда** – група людей, яка об'єднується не службовими відносинами, а якимось спільними проблемами і завданнями.

Основні кроки по створенню команд:

1. Встановлення групових цілей і їх доведення до всіх членів.
2. Добір членів групи з урахуванням необхідних навичок і можливостей доповнити один одного.
3. Виявлення кожним членом групи свого потенційного внеску в роботу групи та відчуття своєї важливості і взаємозалежності з іншими членами.
4. Встановлення культурних відмінностей між членами групи та шляхів їх ефективної співпраці.
5. Вимірювання результатів групової роботи та їхньої змін залежно від поліпшення взаємодії, управління стресами у світлі поставлених цілей.
6. Тренінги членів команди, спрямовані на розвиток міжособистісних та міжкультурних навичок.
7. Утворення комунікаційних зв'язків між членами групи з метою кращого розуміння та обміну інформацією між членами групи.
8. Винагорода членів команд з метою обґрунтування нових ідей та здійснення відповідних дій.

Міжнародна команда – група людей різних національностей. Кожен у команді виконує свою роль.

Ролі у команді (за М. Бербіном):

1. *Координатор (лідер)* – забезпечує досягнення мети командою та ефективно використання її потенціалу.
2. *Локомотив (працівник)* – прагне прискорити досягнення поставлених цілей будь-якими методами, проте не володіє управлінськими навичками.
3. *Іноватор (мислитель)* – основне джерело продукування нових ідей і стратегій

4. *Аналітик (математик)* – забезпечує прийняття зважених остаточних рішень завдяки тверезому мисленню та обережності.

5. *Постачальник (шукач джерел)* – налагоджує зовнішні контакти і шукає ресурси поза групою, що дозволяє швидше розробити якісне рішення.

6. *Організатор (скрупульозний виконавець)* – детально перевіряє всі аспекти проекту, планує його чергові етапи, зберігає всі деталі і забезпечує досягнення мети.

7. *Душа команди (командний гравець)* – нейтралізує особисті проблеми учасників команди і створює умови для ефективної участі в колективній роботі кожного члену групи шляхом підбадьорювання та підтримки.

8. *Фінішер (реалізатор)* – здатний перекласти ідеї та цілі групи на практичну мову деталізованих планів.

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 та Р. Йохансоном):

1. Створення команд, що не перевищують 10 членів.
2. Поєднання різних людей, які володіють розвинутими навичками з точки зору технічної експертизи і здатності вирішувати проблеми чи управляти міжособистісними конфліктами.
3. Сприйняття командою загальної мети, яка має бути реалістичною, посиленою для досягнення.
4. Встановлення рівня виконання конкретних завдань, які пов'язані із загальними цілями.

Питання для самоконтролю

1. Базові постулати концепції управління людськими ресурсами в міжнародному менеджменті.

2. Суть та елементи системи управління людськими ресурсами в міжнародних фірмах.

3. Особливості управління персоналом в міжнародних корпораціях.

4. Характеристики управлінської культури закордонних відділень міжнародних фірм.

5. Моделі співвідношення повноважень штаб-квартири фірми та її закордонних відділень.

6. Особливості діяльності керівника закордонного відділення (підрозділу).

7. Групи працівників міжнародних фірм по відношенню до країни перебування.

8. Переваги і недоліки залучення до закордонного підрозділу фірми представників місцевого населення.

9. Переваги і недоліки залучення експатріантів до роботи у закордонних підрозділах.

10. Критерії відбору менеджерів для роботи у закордонних підрозділах.

11. Особливості формування системи мотивацій і оплати праці для співробітників, які їдуть на роботу в іншу країну.

12. Комплексні підходи, які застосовують фірми до працівників закордонних підрозділів.

13. Суть та значення навчання персоналу для діяльності міжнародних фірм.

14. Процес та етапи організації професійного навчання персоналу міжнародних фірм.

15. Форми навчання персоналу міжнародних фірм.

16. Адаптація працівників міжнародних фірм.

Тести

1. До базових постулатів управління людськими ресурсами в міжнародних фірмах відносяться:

- а) опора на відданість і самодисципліну;
- б) опора на владу і формальний контроль;
- в) опора на загальнолюдські цінності;
- г) опора на здоровий глузд і вмотивованість працівників.

2. До основних завдань управління людськими ресурсами міжнародних фірм належать:

- а) формування позитивних взаємовідносин між експатріантами і місцевими працівниками;
- б) створення умов для новаторства командного духу, прагнення до абсолютної якості;
- в) побудувати гнучку організаційну структуру управління;

г) формування чіткої системи влади і відповідності на всіх рівнях управління.

3. Особливості в системі управління персоналом міжнародних фірм породжені дією наступних факторів:

- а) відмінності між державами соціально-культурні, економічні, демографічні;
- б) відмінності між державами економічні, соціально-культурні, географічні;
- в) відмінності між державами соціально-культурні, економічні, законодавчі;
- г) відмінності між державами економічні, географічні економічні.

4. Для маскулінізму-фемінізму як фактора, що характеризує особливості корпоративної культури міжнародної фірми, властивими є:

- а) гарантію рівних прав чоловіків і жінок в рамках корпорації;
- б) просування на керівні посади переважно чоловіків;
- в) рівень домінування «чоловічої» або «жіночої» культур;
- г) просування на керівні посади переважно жінок.

5. Домінуючий стиль співіснування штаб-квартири фірми та її закордонних підрозділів передбачає:

- а) пристосування до умов країни перебування;
- б) формування універсальних, культурних відносин, прийнятих для різних культур;
- в) синтез різних культур і формування єдиної «фірмової» культури корпорації;
- г) перенесення культури штаб-квартири на закордонні підрозділи.

6. Адаптивний стиль співіснування штаб-квартири фірми та її закордонних підрозділів передбачає:

- а) пристосування до умов країни перебування;
- б) формування універсальних, нейтральних відносин, прийнятих для різних культур;
- в) синтез різних культур і формування єдиної «фірмової» культури корпорацій.

г) перенесення культури штаб-квартири на закордонні підрозділи.

7. Універсальний стиль співіснування штаб-квартири фірми та її закордонних підрозділів передбачає:

- а) пристосування до умов країни перебування;
- б) формування універсальних, нейтральних відносин, прийнятних для різних культур;
- в) синтез різних культур і формування єдиної «фірмової» культури корпорацій.
- г) перенесення культури штаб-квартири на закордонні підрозділи.

8. Стиль синтезу у співіснуванні штаб-квартири фірми та її закордонних підрозділів передбачає:

- а) пристосування до умов країни перебування;
- б) формування універсальних, нейтральних відносин, прийнятних для різних культур;
- в) синтез різних культур і формування єдиної «фірмової» культури корпорацій.
- г) перенесення культури штаб-квартири на закордонні підрозділи.

9. Особливістю роботи керівника закордонного підрозділу фірми є:

- а) необхідність постійно консультуватися з місцевою владою щодо діяльності підрозділу;
- б) уміння працювати самостійно, керуючись інтересами штаб-квартири та враховуючи кількісну обмеженість штабного апарату;
- в) потреба постійно погоджувати свої рішення з штаб-квартирою фірми;
- г) обмеженість уповноваженнях щодо діяльності підрозділу.

10. До працівників експатріантів закордонного підрозділу міжнародної фірми відносяться:

- а) місцеві громадяни, яких фірма наймає на роботу до підрозділу;

б) представники країни походження фірми, які направляються штаб-квартирою;

в) громадяни третіх країн, що залучаються до роботи у підрозділі;

г) особи без громадянства, що залучаються до роботи у підрозділі.

11. Головною перевагою використання праці експатріантів у закордонних підрозділах є:

а) добре знання мови і культури країни походження фірми;

б) добре знання мови і культури країни перебування закордонного підрозділу;

в) технічна компетенція, кваліфікація та розуміння політики головної фірми;

г) відсутність необхідності в адаптації до умов країни перебування підрозділу.

12. Головною перевагою використання праці фахівців з числа громадян країни закордонного перебування підрозділу є:

а) добре знання мови і культури країни походження фірми;

б) добре знання мови і культури країни перебування закордонного підрозділу;

в) технічна компетенція, кваліфікація та розуміння політики головної фірми;

г) відсутність необхідності адаптуватися до умов країни походження фірми.

13. До матеріальних методів стимулювання персоналу міжнародних фірм належать:

а) основна заробітна плата, оплата харчування, подяки, цінні подарунки;

б) подяки, публічне визнання, оплата житла, опціони;

в) основна заробітна плата, надбавки, доплати, премії;

г) основна заробітна плата, транспортні витрати, медичне страхування.

14. До нематеріальних методів стимулювання персоналу міжнародних фірм належать:

а) комісійні винагороди, просування по службі, призи, службова машина;

- б) витрати на навчання дітей, нагороди;
- в) доплати, премії, транспортні витрати, нагороди;
- г) подяки, нагороди, публічне визнання, службова кар'єра.

15. До компенсаційних методів стимулювання персоналу міжнародних фірм належать:

- а) транспортні витрати, оплата житла, витрати на навчання;
- б) призи, цінні подарунки, медичне страхування, опціони;
- в) транспортні витрати, надбавки, комісійні винагороди, цінні подарунки;
- г) оплата житла, просування по службі, призи, цінні подарунки.

Література

1. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала: Учеб. пособ. – 2-е изд., исправ. и доп. – Х.: ИНЖЭК, 2005. – 304 с.
2. Дэниелс Джон Д., Рабеда Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-е изд. – М.: Дело ЛТФ, 2004. – 784 с.
3. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Пер. с англ. Н. Т. Владимирова. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. Вид. 2-гн, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
5. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. – СПб.: Питер, 2001. – 576 с.
6. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. / Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов А. А.; За ред. проф. О. Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
7. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум-молдший, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 726 с.
8. Питер Ф. Друкер Практика менеджмента.: Пер. с англ.: Учеб. пос. – М.: Вильямс, 2000. – 398 с.
9. Родченко В. В. Международный менеджмент: Учеб. пособ. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
10. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.– практич. пособ. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

Модуль 2

11. *Туленков М. В.* Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: Монографія. – Київ-Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006. – 312 с.

12. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

МОДУЛЬ 3

ФУНКЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 9. Стратегічне планування в міжнародних компаніях

Тема 10. Організація міжнародних ділових операцій

Тема 11. Функція мотивації в міжнародному менеджменті

Тема 12. Контроль і звітність у міжнародному менеджменті

Тема 9

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Основні терміни і поняття

Планування, стратегія, стратегічне планування, стадії планування, матриця БКГ, елементи стратегії, варіанти вибору стратегії, місія корпорації, цілі корпорації, SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції по М. Портеру, модель «Мак-Кінсі 7С», метод портфельного аналізу, крива досвіду, стратегія імпорту, стратегія розміщення міжнародного виробництва, стратегія експорту.

9.1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах

Щоб вистояти в конкурентній боротьбі на сучасному світовому ринку, компанії повинні вміти швидко використовувати будь-які сприятливі можливості для ведення бізнесу в якій би то не було точці земної кулі, а також оперативно реагувати на зміни, що відбуваються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Така ситуація вимагає чіткого визначення корпоративної місії, бачення шляхів досягнення цієї місії, а також однозначного розуміння методів конкурентної боротьби. Визначення конкурентних позицій вимагає ретельної оцінки сильних і слабких сторін компанії в по-

рівнянні з її конкурентами, прогнозування ймовірних політичних, економічних і соціальних змін серед існуючих і потенційних споживачів, а також аналізу впливу нових технологій на методи ведення бізнесу.

Для того, щоб вирішити всі перераховані проблеми, менеджери міжнародних компаній використовують методи і прийоми стратегічного планування. Стратегічне планування, як правило, входить до компетенції вищих посадових осіб, які виконують свої обов'язки в штаб-квартирі компанії, а також менеджерів вищої ланки, які керують роботою вітчизняних і закордонних дочірніх компаній. У більшості великих компаній на постійній основі працюють фахівці з планування, які надають технічну підтримку топ-менеджерам у процесі розробки стратегій.

– Міжнародний стратегічний менеджмент передбачає розробку різних міжнародних стратегій, що є комплексною основою для досягнення фундаментальних завдань компанії. Між розробкою стратегії конкурентної боротьби в одній країні і стратегії конкурентної боротьби у багатьох країнах є багато спільного. В обох випадках фахівці компанії, що займаються питаннями стратегічного планування, повинні відповісти на одні й ті самі запитання: Які товари та/або послуги компанія має намір продавати?

- Де і як буде здійснюватися виробництво?
- Де і як будуть реалізовуватися товари або послуга компанії?
- Де і як компанія буде купувати необхідні ресурси?
- Яким чином компанія розраховує перевершити своїх конкурентів?

Однак насправді розробка міжнародної стратегії – процес набагато складніший, ніж формування стратегії діяльності компанії на вітчизняному ринку. 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 розробка 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. Крім усього іншого в обов'язки управлінського персоналу

міжнародних компаній входить координація впровадження стратегії в підрозділах, розташованих у багатьох країнах світу, а також моніторинг і управління діяльністю цих підприємств. Цей процес ускладнюється тим, що для кожної країни характерний свій часовий пояс, культурний контекст і економічні умови ведення бізнесу. Однак керівництво компаній, як правило, розглядає всі ці складнощі як прийнятні плати за додаткові сприятливі можливості для ведення бізнесу, якими супроводжується глобальна експансія компаній. Насправді міжнародні компанії мають можливість використовувати три джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні.

- *Підвищення ефективності за рахунок глобалізації.* Міжнародні компанії, зокрема, можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей у різних країнах світу, що забезпечує або низький рівень витрат виробництва і 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. Більш того, відбувається постійна зміна цих умов: приймаються 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 в 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 передача досвіду у світових масштабах (глобальне навчання).* Різноманітність умов, в яких функціонують багатонаціональні корпорації, може також спри-

яти накопиченню досвіду в організації. Відмінності між цими умовами можуть спричинити необхідність використання різних методів ведення бізнесу в різних країнах.

На жаль, важко використовувати всі ці три фактори одночасно. Підвищення ефективності роботи компанії за рахунок глобалізації можливе тільки за умови, коли один підрозділ несе відповідальність за виконання корпоративного завдання на глобальній основі. Централізація управління в одній країні обмежує здатність компанії задовольняти потреби споживачів з різних країн, які можуть суттєво відрізнятись від національних. Якщо один підрозділ компанії наділений занадто великими повноваженнями, він може проігнорувати потреби споживачів на інших ринках. Навпаки, багатонаціональна гнучкість компанії ще більше збільшується за умови делегування повноважень менеджерам дочірніх підприємств, що діють в різних країнах. Наділення керівництва дочірніх підприємств великими повноваженнями дозволяє орієнтувати асортимент продукції, кадрову політику, методи маркетингу та інші аспекти ведення бізнесу на задоволення конкретних потреб і побажань потенціальних покупців на кожному ринку, який обслуговує компанія. Однак такий рівень гнучкості скорочує здатність компанії підвищувати ефективність своєї роботи за рахунок глобалізації операцій у таких сферах, як виробництво і збут продукції, а також виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Більш того, нестримна гонитва за глобальною ефективністю та / або багатонаціональною гнучкістю може звести нанівець прагнення компанії забезпечити процес глобального навчання. Централізація повноважень у рамках одного підрозділу компанії з метою підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій може призвести до ігнорування цінного досвіду та інформації, отриманої в інших підрозділах компанії. Більш того, спеціалісти цих підрозділів можуть втратити стимул або можливість накопичувати таку інформацію, якщо вони заздалегідь знають, що «експерти» із штаб-квартири проігнорують її.

У своєму прагненні домогтися збалансованого досягнення всіх названих вище цілей (глобальної ефективності, багатонаціональної гнучкості та глобального навчання) багатонаціональні корпорації розробляють довгострокові цілі і політику, установки, орієнтири та принципово нові напрями діяльності. Стратегічне планування включає такі основні елементи, як корпоративна місія, конку-

рентна перевага, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура і компетентність управління.

Міжнародна стратегія фірми – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місця в міжнародному поділі праці та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Необхідність стратегічного планування в сучасних міжнародних компаніях полягає в наступному:

- посилення суспільного характеру виробництва в міжнародному менеджменті;
- спеціалізація і кооперування виробництва в рамках ТНК;
- наявність багаточисельних структурних підрозділів у фірмах;
- тісних зв'язків між фірмами – постачальниками сировини, які включені в єдиний технічний процес;
- швидке освоєння і впровадження новинок НТП;
- посилення тенденції до централізації в управлінні ТНК і необхідність підпорядковувати діяльності усіх їх підрозділів єдиній стратегії.
- визначення і утримання основного напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;
- потреба координації та інтеграції різноманітних операцій в масштабах корпорації;
- посилення позицій в конкурентній боротьбі.

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 в різних галузях або на різних товарних ринках. На корпоративному рівні приймаються рішення щодо стратегії розвитку (зростання, стабільності, скорочення або поєднання цих варіантів), стратегії здійснення закордонних операцій (стратегія створення нових підрозділів, ліцензування, франчайзингу, експорту, офшорного виробництва), стратегії

глобальної діяльності (глобальна, міжнародна, мультидержавна, транснаціональна).

Стратегії рівня структурних підрозділів залежать від корпоративної стратегії і спрямовані на одержання перемоги у конкурентній боротьбі за ринки збуту. Стратегія цього рівня. Конкурентними стратегіями є 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 і т.і. Координація стратегій на функціональному рівні і стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

Вибір конкретної стратегії діяльності в МНК значною мірою залежить від її стратегічної орієнтації.

Розрізняють такі **види стратегічних орієнтацій міжнародних компаній**:

1. **Етноцентризм** – цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях.

2. **Поліцентризм** – стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

3. **Регіоцентризм** – поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень.

4. **Геоцентризм** – інтегрування рішень компанії в єдину глобальну систему.

Рівень і якість стратегічного планування в міжнародних компаніях залежить від:

- компетентності керівництва фірми на всіх рівнях управління;
- кваліфікації спеціалістів, які працюють в функціональних підрозділах;
- наявності інформаційної бази.

Стратегічне планування може також розглядатися як набір рішень та дій, що знаходять своє відображення у планах, спрямованих на виконання завдань, поставлених перед корпорацією.

Серед цих завдань дев'ять критичних:

1. **Формування місії корпорації** (включаючи мету, філософію і завдання діяльності).

2. Розвиток напряму діяльності корпорації, що відображає її внутрішні умови і можливості.
3. Оцінка факторів конкуренції.
4. Аналіз діяльності корпорації, узгодження її ресурсів з навколишнім середовищем.
5. Визначення й оцінка найбільш бажаних напрямів діяльності з точки зору місії корпорації.
6. Вибір певних довгострокових завдань та гранд-стратегій, що забезпечать досягнення бажаних цілей.
7. Розвиток короткострокових стратегій, пов'язаних з довгостроковими завданнями та гранд-стратегіями.
8. Застосування стратегічних заходів для виявлення резервів та їх аналіз.
9. Оцінка стратегічних процесів з метою застосування набутого досвіду при прийнятті наступних рішень.

Стратегічні рішення плануються на тривалий період. Вони визначають перспективу процвітання корпорації і добробут її працівників. Стратегічні рішення націлені на майбутнє, мають багатофункціональний характер і комплексне застосування для більшості сфер діяльності корпорації, охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, структурні підрозділи корпорації, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів.

9.2. Процес стратегічного планування та його етапи

Розробка міжнародних стратегій – це не одновимірний процес. Як правило, міжнародний стратегічний менеджмент поділяється на два етапи: формулювання стратегії та реалізація стратегії. У спрощеному вигляді ці два етапи можна охарактеризувати наступним чином: формування стратегії зводиться до прийняття рішень про те, чим компанія повинна займатися, а реалізація стратегії означає практичне виконання намічених дій. На етапі формування стратегії в компанії відбувається ідентифікація цілей та розробка стратегічних планів досягнення цих цілей. У процесі вироблення міжнародної стратегії менеджери компанії приймають 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 в компанії розробляється тактика до-

сягнення цілей, поставлених перед компанією в процесі формування стратегії. Наприклад, прийняття рішення про будівництво тематичного парку Паризький Діснейленд стало частиною процесу формування стратегії компанії Disney. Прийняття рішень про склад атракціонів, дату відкриття парку і призначення плати за вхід відноситься до етапу реалізації стратегії. Як правило, реалізація стратегії компанії залежить від її організаційної структури, роботи персоналу та контролюючих систем і процесів.

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

Процес стратегічного проектування починається з визначення місії корпорації. Визначення місії полягає у проробці широкого спектра умов, наміток на досягнення цілей і реалізації стратегії, розробці виважених цілей підприємства, підходів, орієнтирів та бачення перспектив.

Найчастіше головним компонентом місії є товар чи послуга, доля ринку, географія розміщення виробництва, основна технологія, думки про виживання, філософія (основні вірування, ціннісні орієнтири, філософські пріоритети, до яких звертаються при здійсненні управління і прийнятті рішень), самоконцепція (оцінка сильних і слабких корпорацій в конкурентній боротьбі, думки про громадський імідж). Документ про місію корпорації повинен відображати сподівання споживачів, тобто бути якомога доступнішим для розуміння цілей. Негативна громадська думка часто змушує корпорацію переоцінювати аспекти своєї місії, що конкретизується в стратегічних цілях, які розробляються на основі спеціальних досліджень технологічного розвитку і вивчення ринкової кон'юнктури. Процес цілей є досить складним і відповідальним. Він передбачає певну послідовність етапів: відбір принципово можливого переліку цілей і їх ранжування за критерієм важливості; звуження переліку до більш короткого списку реальних цілей, які можуть бути забезпечені ресурсами; відбір однієї цілі та її формулювання; виділення підцілей і побудова «дерева рішень» тощо.

На практиці стратегічне планування – це складний процес, який охоплює щонайменше п'ять етапів:

1. Прогнозування, визначення основних характеристик майбутнього на основі систематичного аналізу певного кола факторів з метою передбачення можливостей, шансів і загроз.

2. Визначення і вибір варіантів розвитку на основі порівняння та оцінки альтернатив з урахуванням потреби в ресурсах (особливо гостродефіцитних), реальності планів, ризику і, нарешті, прибутковості.

3. Формування цілей та визначення строків їх досягнення.

4. Розробка програми дій і складання графіка (лінійного чи сіткового) поетапного здійснення робіт. Складання програми вимагає визначення завдань, черговості та орієнтовних строків їх виконання.

5. Формування бюджету (бюджетування) – здійснення розрахунків, пов'язаних з визначенням потреби у фінансових ресурсах, та їх розподіл за видами робіт і плановими етапами.

П. Лоранж визначає процес стратегічного планування, як «такий, що забезпечує нововведення та зміни в організації в достатній мірі». Він класифікував чотири основні види управлінської діяльності в межах функції планування: *розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційно-стратегічне передбачення*.

Згідно із дослідженнями Лоранжа, процес стратегічного планування – це комплекс послідовних етапів:

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

Зарубіжні корпорації, які використовують стратегічне планування, велику увагу приділяють удосконаленню методів аналізу, прогнозуванню та опрацюванню вихідної інформації. Одним із нових у стратегічному плануванні є метод портфельного аналізу. Суть його полягає у збиранні й узагальненні великого обсягу інформації, що відображає ринкові позиції корпорації, тенденції розвитку ринку й основних конкурентів. На основі зібраної й старанно опрацьованої інформації формується набір варіантів розвитку корпорації та портфель стратегій, здійснюється оцінка їх результативності і

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 прийняття обґрунтованих рішень.

Робочим інструментарієм портфельного аналізу є матриці шахового типу, які дають можливість класифікувати стратегії за обраними для аналізу критеріями (кожній клітинці матриці, яка означає певну стратегію, відповідає кількісна оцінка значення критерію).

Стратегічне планування розраховане на 5, 7, 10 і більше років. Конкретний строк, на який розробляється план, залежить від життєвого циклу продукту, циклу докорінної зміни попиту на продукцію, яка випускається, періоду часу, необхідного для реалізації стратегічних цілей, розміру підприємства, його спеціалізації тощо.

Як свідчить досвід зарубіжних корпорацій, у процесі стратегічного планування менеджер повинен: постійно враховувати фактори невизначеності і ризику, переоцінювати пріоритети залежно від змін зовнішнього середовища; здійснювати комплексний аналіз економічної, демографічної та екологічної ситуації, сильних і слабких сторін корпорації, реальних можливостей реагування на труднощі, опрацьовувати кілька варіантів рішень, щоб вибрати найкращий; послідовно перебудовувати організаційну структуру корпорації відповідно до стратегічних цілей, чітко визначати права, обов'язки і відповідальність усіх працівників і служб, зайнятих у стратегічному плануванні; здійснювати оцінку функціонування служб корпорацій, насамперед щодо реалізації завдань стратегічного плану. Крім того, менеджерам необхідно постійно розвивати й удосконалювати свою здатність до стратегічного управління (визначати курс, організувати справу згідно з обраним курсом, підвищувати зацікавленість та ентузіазм виконавців).

Останніми роками в корпораціях має місце 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 кожної з важливих стратегічних задач, включених в план. До цієї групи входять менеджери, які відповідають за матеріально-технічне, кадрове, інформаційне забезпечення стратегії, технологічні служби, персонал по 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 практично для кожного продукту, який виробляється, наближуючи тим самим всю систему корпоративного планування до ринкових потреб.

9.3. Моделі стратегічного управління в корпораціях

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовують такі моделі: внутрішньофірмового управління у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного ринку, перетворення науково-технічного прогресу на постійно діючий фактор розвитку; модель, яка пристосована до спонтанних, раптово виникаючих загроз і можливостей у зовнішньому середовищі.

Нині дедалі більшого значення набуває вибір моделі стратегії корпорації в умовах зростаючої конкуренції. Розробленню ефективної стратегії переваг на ринку повинні передувати ретельний аналіз конкурентоспроможності корпорації, оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів. Така оцінка може бути здійснена за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, та визначення ринкових можливостей і загроз (SWOT-аналіз). При цьому можливість розглядається як зовнішня умова, яка являє собою значну перспективу для поліпшення позиції корпорації відносно конкурентів, а загроза – як зовнішня умова, що спричинює підрив ринкових позицій корпорації.

При аналізі можливостей і загроз враховуються елементи загального становища корпорації на ринку, які впливають на її здатність досягти своїх стратегічних цілей: технологічні, економічні, юридичні, політичні, соціокультурні та міжнародні. Враховуються також потреби та інтереси контактних аудиторій, з якими компанія стикається у своїй діяльності: споживачі, конкуренти і постачальники.

Водночас дослідження внутрішнього середовища компанії, дані про її сильні й слабкі сторони доповнюють характеристики зовнішніх можливостей і загроз. Так, дані про сильні сторони корпорації характеризують її потенціал до підвищення конкурентоспроможності. Йдеться про високу компетентність персоналу, відповідні фінансові ресурси, навички конкурентної боротьби,

належний імідж серед покупців, визнання на ринку, професійну організацію реклами, невисоку собівартість тощо. Слабкі сторони корпорації – це внутрішні характеристики, які позбавляють її потенціалу до стратегічних переваг над конкурентами. До них можна віднести: відсутність чіткої стратегічної спрямованості, обмежені потужності, низьку прибутковість, недостатність кваліфікованого персоналу, недосконалу стратегію введення нової продукції, занадто вузьку спеціалізацію, слабку мережу збуту тощо.

В аналітичній роботі корисною може бути модель п'яти конкуруючих сил, розроблена американським ученим М. Портером.



Рис. 9.1. Аналіз конкуренції за М. Портером

Аналіз конкуренції за Портером повинен дати відповідь на такі

запитання (за умов, коди дані про діяльність конкурентів невідомі або малодоступні):

- які шанси конкурентів на успіх?
- як відреагує конкурент на стратегічні дії інших конкурентів?
- як відреагували б усі конкуренти на можливі зміни в галузі та в їхньому зовнішньому середовищі?
- з ким у галузі доцільно конкурувати?
- чого домагається конкурент своїми стратегічними діями?
- до чого слід ставитися обережно, щоб уникнути провокаційних контрзаходів, які можуть викликати додаткові втрати?

Щоб дати відповіді на ці та інші запитання, необхідно враховувати специфіку даної корпорації, особливості галузі, економічного середовища, рівень конкуренції, ресурсний потенціал та безліч інших факторів. Пропонується дві найбільш досконалі і часто вживані класифікації стратегічного вибору:

1. За характером галузі та макросередовища.

2. За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг.

Згідно першої ознаки класифікації існує чотири основних види альтернатив стратегічного вибору, які наявні у розпорядженні корпорації: *обмежене зростання, зростання, скорочення, об'єднання*.

1. *Обмежене зростання*. Корпорація, яка дотримується даної 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. При цьому корпорація в цілому задоволена своїм становищем, ринковою часткою, попитом на продукцію і т.ін. Ця стратегія найбільш зручна та доступна у використанні, майже гарантує уникнення зайвого підприємницького ризику і не потребує додаткових інвестицій.

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

нововведеннями. Цю стратегію використовують також для здійснення *диверсифікації* – розширення номенклатури продукції для того, щоб залишити ринки, які перебувають у стагнації.

В 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 і т. ін.

3. *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 та видів діяльності знаходяться 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.

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

Друга класифікаційна ознака (за характером виробництва і реалізації *стратегічних переваг*) *передбачає вибір сфери конкуренції і зводиться* до конкурування по «широкій лінії» чи зосередження на конкретному сегменті ринку.

Найпоширеніша стратегічна помилка – спроба використати всі типові стратегії одночасно. Це призводить до посередніх наслідків та до стратегічної обмеженості, адже в різних конкурентних перевагах закладене внутрішнє протиріччя. М.Портер класифікував стратегії бізнесу у вигляді трьох основних груп: лідерство за ці-

нами, диференціація і фокусування. Мета кожної із цих стратегій – встановити частку на ринку, яку корпорація може захопити та 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);
- встановлення першості і 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 чинниках – модель, стильове оформлення та виконання, специфічне оздоблення обслуговування тощо;
- диференціація товарів;
- інновації, що дають можливість знижувати ціни;
- преміальні ціни для щоб покриття збитків від додаткових витрат на диференціацію;
- інтенсивна реклама і стимулювання продаж.

3. Фокусування:

- акцент на виробництві – «зроблено спеціально для Вас»;
- акцент на маркетингу – «наші товари задовольняють Ваші потреби краще, ніж будь-які інші»;
- унікальність продукту, роботи чи послуги;
- професіоналізм, компетентність, гарантії якості;
- спеціалізація (сегментація) ринку, географічної території виробництва та збуту, заявки кінцевого споживання (використання).

Фокусування, або стратегія спеціалізації, передбачає визна-

чення конкурентної переваги і вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб певної групи покупців, концентрацію на обмеженому географічному простором ринку або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

Визначальною характеристикою стратегії фокусування є те, що корпорація спеціалізується на обслуговуванні лише частини загального ринку. Особливою передумовою є те, що вона може обслуговувати вузький, обмежений ринок більш ефективно або більш продуктивно, ніж суперники, які займають ширший ринок.

Оцінка конкурентних позицій корпорації також 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).

Центральним пунктом стратегічного аналізу за допомогою моделі БКГ є визначення місця кожної стратегічної зони господарювання на матриці «обсяг попиту – частка ринку порівняно з часткою головного конкурента». Перспективи розвитку корпорації визначаються за одним показником – зростанням попиту. Цей показник у матриці задає значення вертикалі вертикальної шкали. Значення шкали по горизонталі – це співвідношення частки ринку, що належить корпорації, і частки ринку, яка належить її головному конкуренту. Для кожної зони господарювання визначається оцінка майбутніх темпів зростання та частка ринку, і ці дані вписуються у відповідні клітинки матриці. В результаті одержуємо матрицю з чотирьох квадрантів. Отримавши розрахунковим шляхом фактичні значення цих показників для даної корпорації, її можна віднести до певної категорії з чотирьох існуючих:

- 1-й квадрант охоплює групу корпорацій з високим обсягом попиту на продукцію та незначною часткою ринку продавця у порівнянні з основним конкурентом. Такі корпорації називають «важкими дітьми» або «дикими кішками». Дивну, на перший погляд, назву вони отримали через те, що, володіючи значним потенціалом для подальшого розвитку та нарощування обсягів виробництва, потребують значних капіталовкладень у бізнес, а це завжди ризиково. Сприятлива кон'юнктура ринку може змінитися, й інвестиції

не окупляться. Для «запитання важких дітей» необхідні спеціальні дослідження для встановлення відповідної стратегії з метою досягнення статусу «зірок». Вони повинні здійснювати агресивну економічну політику;

- 2-й квадрант об'єднує корпорації, які не відчувають особливих проблем зі збутом продукції та контролюють значну ринкову частку. Такі корпорації мають назву «зірок». Це, по суті, ідеальні корпорації, промислові лідери, домінують у галузі. Вони виступають в якості законодавця мод, запроваджують технологічні нововведення, підвищують якість, обмежують ціни, отже, створюють та використовують різноманітні конкурентні переваги. Всі їхні стратегії спрямовані на збереження та зміцнення існуючого становища;
- у 3-му квадранті згруповані корпорації з низьким обсягом попиту, але високою часткою ринку продавця у порівнянні з провідним конкурентом. Ці корпорації мають назву «дійних корів», оскільки кошти, отримані від їхньої господарської діяльності, недоцільно спрямовувати у власне виробництво. Процес розширеного відтворення не відбувається, складається ситуація, яка отримала назву «кризи надвиробництва». Для «дійних корів» необхідний суворий контроль капіталовкладень та передача надлишку грошей від продажу під контроль керівництва;
- 4-й квадрант охоплює групу корпорацій з низьким обсягом попиту та незначною ринковою часткою. Корпорації цієї групи умовно називаються «собаками», «псами-вигнанцями», бо їх прагнуть позбутися. Стратегічні рекомендації в цьому випадку зводяться до таких варіантів:

а) перехід у супутню галузь господарювання і спроба досягти там успіху;

б) модернізація, переоснащення, зміна асортименту продукції;

в) відмова від конкуренції та розпродаж з аукціону або злиття з корпорацією, в якій справи ідуть краще.

Більш детальний варіант матриці БКГ був запропонований компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKinsey». Згідно цієї матриці, яка розроблена для визначення рівня привабливості галузі, конкурентоспроможність корпорацій визначається виходячи із розмірів, темпів росту, ринкової

долі, яку займає корпорація, смаків споживачів, прибутковості корпорації, ефективності розподілу ресурсів та виготовленої продукції, технологічного потенціалу, гнучкості та виду організаційної структури.

Для проведення аналізу стратегічних позицій корпорації на довгостроковий період можуть з успіхом використовуватися матриці балансу життєвих циклів. Постійна зміна конкурентного середовища обумовлює необхідність оптимізації загальної стратегічної ефективності на основі синергетичної взаємодії стратегічних зон господарювання. Матриця балансування життєвих циклів дає можливість одночасно оцінювати і співставляти основні показники діяльності корпорації: рентабельність в коротко- та довгостроковому аспектах, гнучкість та синергізм.

Успішна діяльність корпорації тісно пов'язана з плануванням оновлення асортименту продукції, що вимагає вивчення життєвого циклу кожного товару і розробки графіку їх заміни новими товарами.

Життєвий цикл товару являє собою час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує його і, зрештою, повністю витісняється більш сучасним товаром, який повніше задовольняє запити покупців.

Найбільш важливими показниками, які характеризують життєвий цикл товару, є зміна обсягу продажу і прибутку, одержаного від його реалізації. Такі коливання обумовлені стадіями, які об'єктивно можна виділити в період існування товару.

Життєвий цикл перебування товару на ринку охоплює сім стадій: дослідження і розробка товару, впровадження, розширення ринку збуту, використання переваг, зрілість, насиченість, витіснення з ринку.

Характеристика стадій життєвого циклу товару

Стадія Показник	Назва цілі	Розширення ринку збуту і використання переваг	Зрілість і насиченість	Ринкова позиція (частка, прибуток)
Диференціація	Значна	Зменшується	Низька	Низька
Обсяг продажу	Низький	Швидке зростання	Повільне зростання	Зниження
Прибуток	Збитки	Невеликий	Високий	Низький або збитки
Виторг	Незначний	Невеликий	Високий	Низький
Клієнти	Новатори	Специфічні сегменти ринку	Масовий ринок	Аутсайдери
Конкуренція	Незначна	Зростає	Багато конкурентів, послідовників	Знижується
Ціни	Диференціація	Диференціація і коливання	Стабільні	Захисна цінова політика
Кількість марок товару	Одна або декілька	Швидке збільшення	Декілька нових на кожній стадії	Швидке зменшення
Стратегія	Розширення ринку	Відповідні агресивні дії	Збереження частки ринку	Збільшення відачі
Витрати на маркетинг	Високі	Проникнення на нові ринки	Знижується	Низькі
Акцент в маркетингу	Знайомство з товаром	Високі	Вірність «своїй марці»	Вибіркові
Збутова мережа	Невелика	Перевага однієї з марок	Інтенсивна	Вибіркова
Ціни	Високі	Гнучкі	Найнижчі	Зростають
Продукція	Основний тип	Звужується	Диференціація	Раціоналізація
Зусилля по просуванню товару на ринку	Високі питомі витрати	Використання унікальних властивостей	Стабільні, підтримуюча реклама	Швидке зниження
Цільова група покупців	Першопрохідці	Зростання питомих витрат	Аутсайдери	Специфічні групи
Стратегія в розробці продукції	Першовід- кривач ринку	Перші послі- довники, наслі- дування лідера	Раціоналізація сфер застосу- вання	Товарна група витісняється

У практиці стратегічного менеджменту останніми роками набувають поширення нові методи і прийоми управління: ранжування стратегічних завдань; управління слабкими сигналами; управління за умов стратегічних несподіванок тощо. Використання методу ранжування стратегічних завдань зумовлене наявністю великої кількості нерівнозначних за значенням і терміновістю рішень, які необхідно приймати. З урахуванням цього проводяться спостереження, аналіз і оцінка ситуації, виявляються нові можливості та небезпеки для успішної конкуренції. На основі цих матеріалів усі завдання, які мають бути розв'язані, поділяються на чотири категорії:

1. Найбільш термінові і важливі, які вимагають негайного розгляду і вирішення.
2. Важливі середньої терміновості, які можуть бути вирішені за встановленою процедурою без перегляду строків.
3. Важливі не термінові, які вимагають постійного контролю.
4. Завдання, які виникли на підставі недостовірної інформації, викликають невиправдану тривогу і не заслуговують на увагу.

Управління за допомогою ранжування стратегічних завдань дає можливість правильно розмістити їх за ступенями управління, приділити достатньо часу і уваги найважливішим і невідкладним. Вище керівництво зобов'язане постійно переглядати і поновлювати список завдань, вносити в нього корективи і доповнення з урахуванням нових пріоритетів.

Стратегічний менеджмент передбачає також використання методу управління за слабкими сигналами. Справа в тому, що проблеми, які виникають у процесі підприємницької діяльності, по-різному забезпечені інформацією. Значна частина цих проблем виявляється лише за слабкими сигналами – ранніми ознаками можливих подій. Це початкова, не повна і не точна інформація. З часом слабкі сигнали посилюються і події стають настільки очевидними, що менеджери можуть дати оцінку їх значущості і прийняти відповідні рішення. Однак за високих темпів змінюваності ситуацій та їх нестабільності можна багато втратити в очікуванні сильного сигналу: коли з'явиться можливість отримати повну інформацію, корпорація може позбутися конкурентної переваги, втратити свій шанс. Тому цілком виправданою є підготовка рішення за неповної інформації, за слабкими сигналами із зовнішнього середовища. Управлінське рішення може мати попередній характер, а з над-

ходженням додаткової інформації воно зможе вжити адекватних заходів, щоб усунути небезпеку або використати можливості, які з'явилися.

В корпораціях може розроблятися певний алгоритм дій менеджерів за слабкими сигналами. У нашому прикладі під алгоритмом розуміється набір правил, які дають можливість вирішувати будь-яке конкретне завдання з окремого класу однотипних. Алгоритм може мати форму матриці, в якій по вертикалі ранжуються сигнали із зовнішнього середовища від найслабкіших (небезпека або можливість лише усвідомлюються) до більш сильних (передбачаються результати намічених контрзаходів). По горизонталі зліва направо перелічуються заходи щодо наростання їх дієвості від спостереження за зовнішньою обстановкою до конкретних планів, практичних заходів та їх здійснення.

Свої особливості має менеджмент корпорацій і в умовах стратегічних несподіванок, тобто в ситуаціях, коли проблеми виникають раптово, часто всупереч усім прогнозам, а також минулому досвіду. В таких ситуаціях менеджери повинні терміново розробляти і здійснювати компенсаційні заходи, щоб усунути перебої в роботі, загрози або прямі втрати і відновити нормальну діяльність корпорації.

Для підвищення ефективності та оперативності роботи управлінського персоналу корпорацій доцільно розробляти комплекс дій і надзвичайних заходів на випадок виникнення стратегічних несподіванок. Ці заходи повинні передбачати особливу мережу зв'язків, розподілу прав і обов'язків вищих керівників, створення оперативних груп менеджерів для контролю та підтримання морального клімату в колективі, налагодження нормального трудового ритму, розробки і вжиття надзвичайних заходів, пов'язаних з виходом зі складної ситуації.

9.4. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору в умовах невизначеності

Міжнародна стратегія діяльності складається із:

- а) стратегії визначення джерел забезпечення (стратегія імпорту);
- б) стратегії розміщення міжнародного виробництва;
- в) стратегії збуту виробленої продукції (стратегія експорту).

Стратегія імпорту передбачає, що фірма, перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини і 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 розробку імпорту сировини:

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

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

Міжнародне виробництво – це створення і функціонування господарських суб'єктів на території і поза межами країни місцезнаходження їх основного власника.

Зміст стратегії розміщення міжнародного виробництва полягає у визначенні оптимального варіанту розміщення господарських суб'єктів в рамках світового господарства.

Фактори, які визначають структурний розвиток міжнародного виробництва:

1. Внутрішні:

- відносне значення виробничої спеціалізації (виготовлення вина лише в певній країні, місці);
- місцезнаходження ринків сировини і збуту;

- величина витрат (транспортні дуже великі);
- оцінка виміру рівня ризику;
- репутація країни (розвинена, яка розвивається).

2. Зовнішні:

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

Стратегічні форми розміщення міжнародного виробництва:

1. Одиначне підприємство, орієнтоване на обслуговування всіх ринків.

2. Декілька невеликих підприємств, які максимально наближені до ринку.

3. Створення підприємств, які спеціалізуються на орієнтацію на ринки, які використовують дану продукцію.

4. Підприємства, побудовані за принципом виробничої взаємодії, тобто використання спільних комплектуючих окремими або збираючими підприємствами (спеціалізація підприємств – одні виробляють мотори, інші – корпуси).

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

Причини необхідності розробки стратегії:

1. Об'єктивна необхідність експорту сировини і матеріалів на підприємства-виробники.

2. Необхідність експорту комплектуючих на підприємства, які здійснюють збирання готових виробів.

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

Завдання стратегії експорту: 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 розробки стратегії експорту:

- оцінка експортного потенціалу фірми;

- отримання інформаційної допомоги, консультацій від експортної служби державних установ (про ринки, ціни);
- вибір ринку збуту готової продукції за допомогою виставок, рекламних ярмарок;
- аналіз і вивчення потенційних споживачів та конкурентів;
- реалізація експортної діяльності фірми, яка здійснюється шляхом прямого або непрямого продажу готової продукції (найпоширеніша діяльність).

В практиці зарубіжних країн існує п'ять методів вибору стратегії в умовах невизначеності, а саме:

1. Вибір стратегії на основі вивчення її елементів:

- корпоративна місія визначається прозорістю її стратегії;
- конкурентні переваги формулюються чітко з визначенням цінових та нецінових чинників;
- культура і компетентність управління визначається такими чинниками, як ставлення до підприємницького ризику, до проблеми якості, ставлення до персоналу корпорації та покупців, до роботи, успіхів і невдач прагнення вести справу на професійному рівні;
- ринки визначаються географічними чинниками та особливостями застосування продукції;
- ресурси включають в себе інвестиції та поточні витрати;
- програми розвитку пов'язують з діловою активністю, зокрема з інвестиційною політикою;
- продукція повинна відповідати структурі запитів споживачів;
- організація справи характеризується способом поділу корпорації на підрозділи;
- структурні зміни – придбання або продаж корпорацій.

2. Крива досвіду. Суть методу полягає в тому, що при подвоєнні обсягу виробництва витрати на будь-яку операцію у виробничому процесі можуть бути знижені на 20%. Отже, досягається економія за рахунок масштабів виробництва. Збільшення частки корпорації на ринку дозволяє скорочувати витрати, внаслідок чого зростає норма прибутку і конкурентоспроможність.

3. Метод Лоцмана. Суть його полягає в тому, щоб уміти пристосовувати свої дії до вимог покупців. Метод передбачає детальне і послідовне обговорення на різних рівнях таких основних проблем: існуюче становище, стратегія, довгострокові цілі, короткострокові

та оцінка та аналіз, кадровий потенціал, плани розвитку, організація справи, звітність тощо.

Цей метод розроблений у Швеції в 1980 роки. Його використання може бути корисним для вітчизняних підприємств, оскільки він більше відповідає традиціям наших підприємств, які звикли до колективних обговорень і групового прийняття рішень.

4. Аналіз «AP». Метод розроблений у Стенфордському дослідному інституті (Каліфорнія, США). Він передбачає послідовне виконання дій, спрямованих на приведення справи у відповідність з найбільш високим рівнем можливих досягнень:

- формулювання мети діяльності на рік, два, три, п'ять (тактичних дій та стратегічних завдань);
- прогноз динаміки норми прибутку щодо поставленої мети;
- визначення розбіжностей між метою і прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для корпорації та прогноз результатів;
- визначення альтернатив конкурентних позицій для корпорації та прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернатив ділової стратегії;
- узгодження цілей стратегії кожної фірми з перспективами корпорації в цілому;
- визначення розриву між попередніми цілями діяльності та прогнозом кожної корпорації;
- уточнення профілю можливого придбання нових корпорацій;
- визначення ресурсів для придбання нових фірм та їх впливу на діяльність корпорації в цілому;
- перегляд цілей і стратегії існуючих корпорацій.

5. Модель МакКінсі «7С», розроблена для аналізу реструктуризації корпорацій, включає сім основних факторів, які мають найважливіше значення для розвитку корпорації: стратегія, навички, загальновизнані цінності, структура, система, кадри, стиль.

Вибір стратегії може ґрунтуватися також на видах матриці БКГ, коли вони будуються на основі різних показників, які вважаються найбільш важливими у дослідженні.

Такі матриці можуть розроблятися на підставі обсягу запасів та продажу витрат на виробництво і доходу, обсягу продажу і чистого прибутку і т.ін. У кожному з цих випадків ми отримуємо двомірну матрицю, яка характеризуватиме одну із важливих сторін

діяльності корпорації. Очевидно, що чим більший обсяг досліджень, тим точніше буде визначена стратегія розвитку виробництва. Слід зазначити, що матриці типу БКГ розміром 2x2 дають дуже категоричні висновки, в той час як реальні процеси господарського життя набагато складніші. Тому доцільно вивчати конкурентні позиції і здійснювати розробку стратегії на основі матриць розміром 3x3, 4x4, 5x5 та інших. Разом з тим вибір стратегії можливий лише із трьох типів: планова модель, модель підприємницького типу та модель навчання на досвіді.

Питання для самоконтролю

1. Які завдання ставлять перед собою і які дії виконують управлінці при реалізації функції планування?
2. З яких стадій складається процес стратегічного планування в корпораціях?
3. Що розуміють під терміном «стратегія»?
4. На які запитання дозволяє відповісти побудова матриці Бостонської консультативної групи?
5. Які моделі та варіанти вибору стратегії розвитку корпорації Ви знаєте?
6. Назвіть характерні риси загальних конкурентних стратегій.
7. З яких етапів складається процес визначення місії та цілей корпорації?
8. Якими можуть бути комерційні цілі корпорації? Охарактеризуйте їх.
9. Що таке «життєвий цикл товару» і які його складові?
10. Як за допомогою планування можна впливати на зміни у «життєвому циклі товару»?

Тести

1. *PEST-аналіз* – це:

- а) аналіз зовнішнього середовища корпорації;
- б) аналіз внутрішнього середовища корпорації;
- в) аналіз сильних та слабких місць корпорації;
- г) аналіз можливостей та загроз корпорації.

2. SWOT-аналіз – це:

- а) аналіз зовнішнього середовища корпорації;
- б) аналіз внутрішнього середовища корпорації;
- в) аналіз сильних та слабких місць корпорації;
- г) аналіз можливостей та загроз корпорації;
- д) правильна відповідь *в*) і *г*).

3. Матриця БКГ використовується для:

- а) визначення конкурентної позиції корпорації;
- б) аналізу реструктуризації корпорації;
- в) визначення рівня привабливості галузі;
- г) немає правильної відповіді.

4. Модель МакКінсі «7С» використовується для:

- а) визначення конкурентної позиції корпорації;
- б) аналізу реструктуризації корпорації;
- в) визначення рівня привабливості галузі;
- г) немає правильної відповіді.

5. Матриця General Electric використовується для:

- а) визначення конкурентної позиції корпорації;
- б) аналізу реструктуризації корпорації;
- в) визначення рівня привабливості галузі;
- г) немає правильної відповіді.

6. Життєвий цикл товару це:

- а) час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує його і витісняється більш сучасним товаром;
- б) час, протягом якого ідентифікуються фактори макросередовища, які здійснюють найбільший вплив на діяльність корпорації;
- в) найбільш радикальний та дієвий спосіб, що передбачає розпродаж усіх матеріальних активів корпорації за ліквідними цінами.

7. Вкажіть функції стратегічного менеджменту:

- а) планування і контроль;
- б) фіскальна;
- в) розподілу;

Модуль 3

- г) мотивації та організації діяльності корпорації;
- д) правильна відповідь а) і г).

8. *Виберіть найбільш досконалі і часто вживані класифікації стратегічного вибору (по М. Портеру):*

- а) за характером галузі та макросередовища;
- б) за характером виробництва і реалізації стратегічних переваг.
- в) за характером галузі та мікросередовища;
- г) правильна відповідь а) і б).

9. *У процесі стратегічного планування менеджер повинен:*

- а) постійно враховувати фактори невизначеності і ризику;
- б) здійснювати комплексний аналіз економічної, демографічної та екологічної ситуацій, сильних і слабких сторін корпорації;
- в) опрацювати кілька варіантів рішень, щоб вибрати найкращий;
- г) постійно розвивати й удосконалювати свою придатність для стратегічного управління;
- д) всі відповіді правильні.

10. *У чому полягає суть портфельного аналізу:*

- а) у збиранні й узагальненні великого обсягу інформації, що відображає ринкові позиції корпорації, тенденції розвитку ринку й основних конкурентів;
- б) у співвідношенні частки ринку, що належить корпорації, і частки ринку, яка належить її головному конкуренту;
- в) в умінні враховувати власний накопичений досвід та минулі помилки, навчатися на цьому досвіді і досягати професіоналізму в оцінці умов господарювання, аналізі їх динаміки та тенденцій змін;
- г) немає правильної відповіді.

Література

1. Глівенко С. В., Соколов М. О., Теліженко О. М. Економічне прогнозування. Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Суми: Університетська книга, 2001. – 207 с.

2. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. – 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

3. *Завадський Й.С.* Менеджмент: У 3 т. – Т. 1. – 3-вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2001. – 542 с.
4. *Майер Дж.* Міжнародне середовище бізнесу. – К., 2002. – 632 с.
5. *Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. З., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И.* – СПб.: Питер, 2001. – 576 с.
6. *Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. / Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов А. А.; за ред. проф. О. Б. Чернеги.* – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
7. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрями розвитку. – К., 2001. – 238 с.
8. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998.
9. *Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. Посіб. для самост. вивч. дисц. / М. А. Белов, Н. М. Євдокимова, В. Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В. Є. Москалюка.* – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.
10. *Хасси Д.* Стратегия и планирование. / Пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.: ил.
11. *Царев В. В.* Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.

Тема 10

ОРГАНІЗАЦІЯ

МІЖНАРОДНИХ ДІЛОВИХ ОПЕРАЦІЙ

Основні терміни і поняття

Організація, міжнародні ділові операції, організаційне проектування, організаційні структури управління, функціональна структура управління ТНК, регіональна структура управління ТНК, дивізійна структура управління ТНК, глобальна структура управління ТНК, дивізійно-продуктова структура управління ТНК, глобальноорієнтована продуктова (товарна) структура управління ТНК, глобальноорієнтована регіональна структура управління ТНК, змішана (гібридна) структура управління ТНК, збільшена система матричної структури управління, міжнародний стратегічний альянс, багатонаціональна компанія.

10.1. Організаційний фактор у міжнародному менеджменті

Функціонування компанії неможливе без відповідного об'єднання різних структурних підрозділів в єдину систему.

Організаційна структура (organization design, organization structure) – це всеосяжна схема взаємопов'язаних структурних компонентів і їх конфігурація, що використовуються для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації. Вибір підходящої 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 являє собою базовий засіб реалізації стратегії, якої дотримується компанія, а також є основним інструментом досягнення поставлених цілей.

Формування підходящої організаційної структури компанії забезпечує виконання наступних завдань: 1) розподіл ресурсів компанії; 2) розподіл посадових обов'язків між працівниками компанії; 3) інформування працівників про правила і процедури, прийняті в компанії, а також про те, якої ефективності компанія очікує від своїх працівників; 4) збір і передачу інформації, яка використову-

ється в процесі розв'язання проблем, прийняття рішень, а також ефективного організаційного контролю.

Останнє завдання відіграє особливо важливу роль у діяльності великих багатонаціональних корпорацій, яким доводиться організувати обмін величезною кількістю інформації між штаб-квартирами МНК та їх підрозділами, розосередженими по всьому світу.

Організаційна структура не залишається незмінною протягом життєвого циклу компанії; формування організаційної структури – це безперервно триваючий процес, здійснення якого означає реалізацію функції організації в міжнародному менеджменті.

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.

В результаті організаційного проектування формується **організаційна структура**, тобто модель посад, груп посад та їх підпорядкованості.

Особливості функцій організації у міжнародному менеджменті:

- природа закордонного бізнесу;
- утворення закордонних відділень;
- керівництво закордонними відділеннями;
- взаємодія локальних ринків та компаній;
- часові і географічні особливості;
- взаємозалежність структур і персоналу.

Організаційні структури управління не виникають самі по собі, 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 й забезпечують злагодженість та високу продуктивність спільної праці. Непродумана структура – це така структура управління, яка скопійована з однієї організації і перенесена на іншу без урахування її специфічних особливостей. Робота такої структури малоефективна.

Засновники завжди можуть вибирати і змінювати організаційну структуру, але при цьому слід дотримуватися певних правил і закономірностей, які напрацьовані науковцями і практиками даної сфери діяльності.

Поняття «структура» (*structure*) – будова, розташування, порядок – означає взаємозв'язок і злагодженість складових системи, її внутрішню організацію. У менеджменті організаційною структурою є розгалужена система різноманітних ланок, департаментів, відділень, між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують ефективне функціонування організації.

Дуже зручно для ілюстрації організаційних структур управління використовувати схеми.

Значення організаційних схем виявляється в тому, що вони дають назву кожній управлінській роботі (посаді):

- показують, хто кому підзвітний;
- визначають, хто є керівником, у якому департаменті;
- показують, які види підрозділів були створені;
- ілюструють ланцюг команд;
- дають можливість кожному працівникові знати його (чи її) посадові титули і місце в організації.

Але поряд з позитивом, який несуть схеми, у них не відображено:

- опис роботи, особливі повсякденні обов'язки та відповідальність;
- справжні моделі комунікацій в організації;
- як контролюються працівники в організації;
- фактичний рівень повноважень і влади, який відповідає кожній посаді.

Важливий аспект організаційних структур управління полягає в тому, що структура через посади впливає на підбір персоналу. Завдяки тому, що людина входить до складу організації через посаду, структура безпосередньо включає людину в систему менеджменту. І коли посада і людина не підходять один одному, виникають суперечності, які руйнують структуру, роблять її недієвою.

Існує чимало різноманітних організаційних структур управління, а також їх комбінацій. Одне й те саме підприємство може застосовувати різні організаційні структури з урахуванням переваг і недоліків кожного типу організаційного розподілу.

Щодо вибору структури управління ТНК, то тут варто звернути увагу на такий аспект. Перш ніж зупинити свій вибір на одній з організаційних структур, які будуть подані нижче, її варто змоделювати. Моделі, на нашу думку, мають корисну дію. Вони хоча й дещо спрощують реальність, проте надають більшу можливість побачити внутрішні відносини самого предмета. І тут варто зауважити, що моделі мають відтворювати якщо не всі сторони оригіналу, то принаймні найбільш істотні.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури управління ТНК, є:

1. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним видом діяльності, то адекватна структура управління має ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

2. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може займатися різними видами господарської діяльності, а саме: виробничою, наданням фінансових послуг, мати власну збутову мережу тощо. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу і враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому.

3. 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, таким чином, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва й будівництва виробничих потужностей під ключ.

З розширенням закордонних операцій перед корпорацією постає питання адаптації її організаційної структури до середовища для більш ефективної пристосованості діяльності закордонних філій до цілей всієї організації. При цьому 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 і загальних цілей корпорації у часі.

При 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. Виходячи з цього організаційні структури мають значний вплив на діяльність самої корпорації та досягнення нею стратегічних цілей.

Зі зростанням значущості для корпорації закордонних операцій, з точки зору загальнокорпоративних результатів її роботи, підвищується роль і рівень організаційної структури.

На одному полюсі всього переліку організаційних можливостей є організація, яка експортує продукцію, що час від часу звільняється від операцій на внутрішньому ринку. 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 спеціальну займалися експортом. А звідси, немає необхідності розробляти відповідну кадрову політику чи програми підготовки і навчання таких фахівців. Оскільки право власності на товари організації переходить до інших рук ще у країні базування, немає необхідності розглядати правові та податкові питання стосовно країни-імпортера. Крім того, розрахунки здійснюються у валюті своєї країни, а тому не виникає проблем з переказом грошових коштів чи оцінкою ефективності роботи підрозділів у різних країнах. Насамкінець, у корпорації немає потреби в розробці нових маркетингових програм, оскільки вона не прагне нарощувати обсяг продаж за кордоном. Всі експортні операції такі незначні, що вище керівництво іноді не помічає експортних обороток. Ці обов'язки можуть покладатися на працівника, який володіє необхідними знаннями і часом, достатнім для того, щоб відрізнити виконані експортні операції від невиконаних. В таких випадках може залучатися фахівець, який знаходиться на невисокому рівні в ієрархії корпорації.

На другому полюсі знаходяться організації, які пройшли проміжні стадії і на даному етапі володіють закордонними філіями та сприятливими умовами 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 займають достатньо високі посади в управлінській ієрархії.

Все різноманіття закордонної діяльності може бути зібрано воедино (наприклад, у рамках міжнародного відділу чи підрозділу) або ж згруповане за видами продукції, подібними функціями, чи за регіональним принципом, аналогічно структурі у країні базування.

Вибір моделі організаційної структури в міжнародному бізнесі значною мірою залежить від ступеня інтернаціоналізації фірми.

1 етап інтернаціоналізації – створення фірми, метою якої є виробництво і реалізація одного чи декількох видів продукції на національному або регіональному ринку. Керівництво – одна людина, у якої з часом з'являється помічник без конкретних функціональних обов'язків. Вивчення фірмою можливостей здійснення ЗЕД.

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

3 етап інтернаціоналізації – вихід компанії на зовнішній ринок з одним видом продукції – створюється міжнародний відділ. Його керівнику необхідні помічники, які володіють ситуацією в регіонах. Формується географічна структура. Фінансові рішення приймаються централізовано.

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

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

6 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.

10.2. Форми організаційних структур управління міжнародним бізнесом

Функціональна структура управління ТНК. Функціональна структура компанії передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких як дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси і т. ін. При розробці та впровадженні стратегії компанії завдання головних менеджерів полягає у чіткій координації дій підрозділів, які вони очолюють (рис. 10.1).

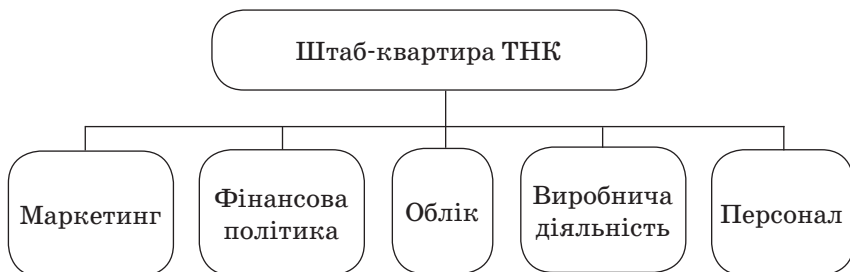


Рис. 10.1. Функціональна структура управління ТНК

Наведена структура управління не завжди відповідає характеру діяльності компанії, оскільки ТНК у виробничій діяльності нерідко використовують вертикальну інтеграцію, за якої на кожній стадії виробництва — від переробки сировини до збуту готової продукції — існують значні відмінності у функціях, які виконує відповідний підрозділ. Тому останніми роками ТНК дедалі частіше використовують функціональну структуру управління, що базується на процесах. Такий підхід дає можливість реалізувати в рамках функціональної структури управління підхід до реалізації стратегічних завдань компанії з точки зору створення додаткової вартості на кожному етапі діяльності компанії (так званий підхід «value chain»).

Серед переваг такої структури управління варто відзначити наступне:

- логічне відображення функцій у розподілі;
- утримання влади і престижу головних функцій;
- дотримання принципу послідовної спеціалізації;
- спрощення тренінгу персоналу;
- забезпечення щільного контролю згори.

Проте ця структура не позбавлена і недоліків, серед яких:

- усунення на другий план загальних цілей компанії;
- вузький кругозір керівників і надспеціалізація;
- погіршення міжфункціональної координації;
- відповідальність за прибуток несуть тільки вищі керівники;

Регіональна структура управління ТНК

Географічна експансія ТНК, як правило, супроводжується еволюцією організаційних структур управління. Зміни в організаційній структурі, спричинені географічною експансією, відповідають завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах.

Одним із головних етапів такої еволюції є визначення функцій, які централізовано координуються на рівні материнської компанії. Найважливіша функція головної (материнської) компанії — управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих виробничих ресурсів. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат. Результати таких робіт у майбутньому можуть бути використані для розширення виробничої діяльності та виходу на ринок з новими продуктами. У різних регіонах функції підрозділів визначаються, виходячи, по-перше, із видів діяльності, якими вони повинні управляти, по-друге, з існуючих потреб координації роботи регіональних підрозділів з філіями компанії в інших країнах. Функції регіональних підрозділів формуються також під впливом особливостей ринку та специфічних завдань, з якими може стикатися компанія на

певному національному ринку. Традиції та існуючі регулятивні норми приймаючих країн безпосередньо визначають функції регіональних підрозділів ТНК.

Загальну схему регіональної структури ТНК зображено на рис. 10.2.

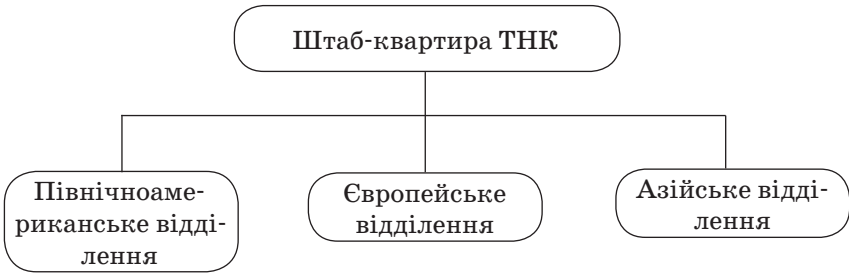


Рис. 10.2. Регіональна структура управління ТНК

Розвиток територіальних структур логічно приводить до утворення дивізіональних і глобальних структур.

Дивізіональні (відділові) структури управління (від англ. *division* – відділення, підрозділ компанії) є найбільш довершеним різновидом організаційних структур ієрархічного типу, інколи їх навіть вважають чимось середнім між бюрократичними (механістичними) й адаптивними структурами. Вперше дивізіональні структури управління з'явилися наприкінці 20-х років минулого століття на підприємствах «Дженерал моторс», а найбільшого поширення набули в 60–70-і роки.

До середини 80-х років в США, за деякими оцінками, від лінійно-функціональних до дивізіональних структур перейшло 80% всіх диверсифікованих і спеціалізованих компаній, зокрема з п'ятисот найбільших – 95%. В Японії такий вид структури застосовують 45% всіх компаній. Дивізіональні структури виникли як реакція на недоліки лінійно-функціональних структур.

Необхідність їх реорганізації була викликана різким збільшенням розмірів компаній, ускладненням технологічних процесів, диверсифікацією та інтернаціоналізацією їхньої діяльності. В умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, неможливо було управляти з єдиного центру не схожими або географічно віддаленими підрозділами компанії.

Дивізіональні структури – структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління із наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності з перенесенням на цей рівень відповідальності за отримання прибутку.

Під відділенням (**дивізіоном**) мається на увазі організаційна товарно-ринкова одиниця, яка має необхідні власні функціональні підрозділи. На відділення покладається відповідальність за виробництво і збут певної продукції та отримання прибутку, внаслідок чого управлінський персонал верхнього ешелону компанії вивільнюється для вирішення стратегічних завдань. Оперативний рівень управління, який концентрується на виробництві конкретного продукту або на здійсненні діяльності на певній території, був нарешті відокремлений від стратегічного, який відповідає за розвиток компанії в цілому. Як правило, у вищого керівництва залишається не більше 4–6 централізованих функціональних підрозділів. Вищий керівний орган компанії залишає за собою право жорсткого контролю із загальнокорпоративних питань стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, фінансів та інвестицій.

Отже, для дивізіональних структур характерним є поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління та децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідають за прибутки. У зв'язку з перенесенням відповідальності за прибуток на рівень відділень (дивізіонів) вони стали розглядатися як «центри прибутку», які активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи. У зв'язку з цим дивізіональні структури управління прийнято характеризувати як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації та контролю).

Дивізіональний підхід забезпечує тісніший зв'язок виробництва зі споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Дивізіональні структури характеризуються повною відповідальністю керівників відділень за результати діяльності очолюваних ними підрозділів. У зв'язку з цим найважливіше місце в управлінні компаніями з дивізіональною структурою посідають не керівники функціональних підрозділів, а керівники, які очолюють виробничі відділення.

Структуризація компанії по відділеннях (дивізіонах) здійснюється, як правило, за одним з трьох принципів: за продуктивним – з урахуванням особливостей продукції, що випускається, або наданих послуг залежно від орієнтації на конкретного споживача, і за регіональним – залежно від обслуговуваних територій. У зв'язку з цим виділяється три типи дивізіональних структур:

- дивізіонально-продуктові структури;
- організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- дивізіонально-регіональні структури.

При *дивізіонально-продуктивній структурі* повноваження з керівництва виробництвом і збутом якого-небудь продукту чи послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей вид продукції (див. рис. 10.3). Керівники функціональних служб (виробничої, постачальницької, технічної, бухгалтерської, маркетингової і т. д.) повинні звітувати перед керівником по цьому продукту. Компанії з такою структурою спроможні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології та купівельного попиту. Діяльність за виробництва певного виду продукції знаходиться під контролем однієї людини, покращується координація робіт.

При створенні *організаційних структур, орієнтованих на споживача*, підрозділи групуються навколо певних груп споживачів (наприклад, армія і соціальні галузі, продукція виробничо-технічного та культурно-побутового призначення). Мета такої організаційної структури полягає в тому, щоб задовольняти потреби конкретних споживачів так само добре, як це робить компанія, яка обслуговує всього одну їх групу. Наприклад, комерційні банки. Основними групами споживачів послуг в даному випадку будуть індивідуальні клієнти, компанії, інші банки, міжнародні фінансові організації.

Якщо діяльність компанії поширена на декілька регіонів, в яких необхідне використання різних стратегій, то доцільно формувати дивізіональну структуру управління за територіальним принципом, тобто застосовувати дивізіонально-регіональну структуру (див. рис. 10.4). Вся діяльність компанії у певному регіоні в цьому випадку повинна підпорядковуватися відповідному керівнику, який несе за неї відповідальність перед найвищим керівним органом фірми. Дивізіонально-регіональна структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних з місцевими звичаями, особливостями законодавства і соціально-економічним розвитком

регіону. Територіальний розподіл створює умови для підготовки управлінського персоналу відділень (дивізіонів) безпосередньо на місці.



Рис. 10.3. Продуктова дивізіональна структура

З розвитком компаній, виходом їх на міжнародні ринки, поступового перетворення їх із національних корпорацій в транснаці-

ональні, з досягненням транснаціональними корпораціями вищого рівня розвитку – створення глобальних корпорацій дивізіональні структури перетворюються в міжнародні дивізіональні, а далі – в глобальні. В цьому випадку компанія вже не робить основну ставку на діяльність всередині країни, а перебудовує свою структуру так, щоб міжнародні операції мали важливіше значення, ніж операції на національному ринку.

Можна виділити такі найбільш поширені види міжнародних дивізіональних структур, в основу побудови яких закладений глобальний підхід:

1. Глобальноорієнтована продуктова (товарна) структура (Worldwide Product Structure), що базується на дивізіональній структурі з підрозділами за продуктовою ознакою, кожний з яких самостійно працює на світовий ринок (див. рис. 10.5). Така структура може використовуватися компаніями із сильно диверсифікованою продукцією, продукцією, що істотно різниться за технологією її виробництва, методами маркетингу, каналами реалізації і т.ін. Її застосовують передусім ті компанії, для яких відмінності між видами продукції, яка випускається, важливіші, ніж відмінності між географічними регіонами, в яких ця продукція реалізується. Цей вид структури сприяє міжнародній орієнтації компанії, проте для нього характерне (щоправда, як і для будь-якого іншого виду дивізіональних структур) ослаблення координації між окремими дивізіонами, посилення дублювання їхньої діяльності.

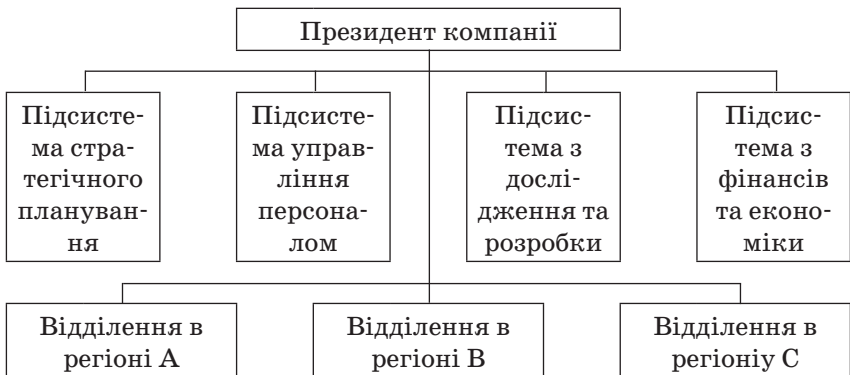


Рис. 10.4. Регіональна дивізіональна структура

2. Глобальноорієнтована регіональна структура (Worldwide Regional Structure), що також базується на дивізіональній структурі, але з використанням географічного принципу побудови (див. рис. 10.6), при цьому національний ринок нерідко розглядається лише як один із регіональних підрозділів. Найдоцільніше використання такого типу структур компаніями, для яких регіональні відмінності мають більше значення, ніж відмінності в продукції, що випускається. Часто глобальноорієнтовані регіональні організаційні структури використовуються в галузях з продукцією, яка технологічно мало змінюється (автомобілі, напої, косметика, продовольчі товари, нафтопродукти). До переваг такої структури можна віднести тісний зв'язок з географічними регіонами і високу координацію діяльності в їх рамках, а до недоліків – слабку координацію роботи окремих підрозділів та дублювання їхньої діяльності.



Рис. 10.5. Глобальноорієнтована продуктова (товарна) структура

3. Змішана (гібридна) структура (Mixed Structure, Mixed Overlay), де одночасно з акцентом на певний продукт (географічний регіон, функції) вбудовані структурні зв'язки територіального та функціонального (продуктового і функціонального або територіального і продуктового) типу. Цей вид структури виник у зв'язку з тим, що у кожній з вищеперелічених структур можна відзначити сильні і слабкі сторони, не існує жодної організаційної структури, яку можна було б вважати ідеальною. Організаційна структура управління повинна відповідати конкретним умовам функціонування компанії, а вони у крупних об'єктів достатньо складні та різноманітні і їм не може бути адекватною жодна організаційна структура в чистому вигляді. Змішана структура сьогодні час дуже поширена серед американських ТНК (особливо із сильно диверсифікованою діяльністю).

Ми охарактеризували застосування дивізіональних структур на рівні компанії, але тут слід відзначити, що в самих виробничих відділеннях (дивізіонах) управління, як правило, будується на основі лінійно-функціонального принципу.

Підсумовую, слід, особливо підкреслити переваги, недоліки та умови найбільш ефективного застосування дивізіональних структур.

Серед переваг даного виду структур:

- компанія має можливість приділяти конкретному продукту, споживачу або географічному регіону стільки ж уваги, скільки невелика спеціалізована компанія, а отже, швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуватися до умов, що постійно змінюються;
- цей вид структури управління орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності компанії (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб певного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку);
- зменшується складність управління, з якою стикаються керівники вищої ланки;
- відокремлення оперативного управління від стратегічного, внаслідок чого вище керівництво компанії концентрується на стратегічному плануванні та управлінні;
- перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів, децентралізація прийняття оперативних управ-

лінських рішень. Це допомагає наблизити керівництво до проблем ринку;

- поліпшення комунікацій.

Серед недоліків:

- зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління, як наслідок формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, груп і т. ін.;
- протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку компанії, неспівпадання інтересів «верхів» і «низів» в багаторівневій ієрархії;
- виникнення міжвідділових конфліктів, зокрема у разі дефіциту централізованих розподілюваних ключових ресурсів;
- невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені;
- неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою у зв'язку із закріпленням їх за конкретним підрозділом;
- збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих же функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу;
- ускладнення контролю;
- можливе обмеження професійного розвитку фахівців підрозділів, оскільки їх колективи не такі великі, як у разі застосування лінійно-функціональних структур на рівні компаній.

Слід зазначити, що використання дивізіональних структур управління ефективно за таких умов:

- у великих компаніях, при розширенні виробничо-господарських операцій;
- у компаніях з широкою номенклатурою продукції, що випускається;
- у компаніях із сильно диверсифікованим виробництвом;
- у компаніях, в яких виробництво не схильне до коливань ринкової кон'юнктури і мало залежить від технологічних нововведень;
- при інтенсивному проникненні компаній на зарубіжні ринки, тобто в компаніях, які здійснюють свою діяльність в

широких міжнародних масштабах, одночасно на декількох ринках у країнах з різними соціально-економічними системами і законодавством.

Найбільш розвиненим видом дивізіональних структур управління є **організаційні структури на базі стратегічних одиниць бізнесу (стратегічних господарських центрів) (*strategic business units, SBUs*)**, які застосовуються в компаніях за наявності у них великої кількості самостійних відділень близького профілю діяльності. В цьому випадку для координації їх роботи створюються спеціальні проміжні управлінські органи, які очолюють заступники вищого керівництва організації (зазвичай віце-президенти) зі статусом стратегічних одиниць бізнесу.

Стратегічні одиниці бізнесу є організаційними одиницями компанії, які відповідають за вироблення її стратегічних позицій в одній або декількох галузях господарювання. На них покладається відповідальність за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції і збутових стратегій. Як тільки номенклатура продукції розроблена, відповідальність за реалізацію програми лягає на підрозділи поточної комерційної діяльності, тобто на дивізіони.

Пионером у створенні та використанні організаційних структур управління, побудованих на основі виділення стратегічних одиниць бізнесу, був «Дженерал електрик». У другій половині 70-х років минулого століття в цій компанії налічувалося близько двохсот відділень і 43 стратегічні одиниці бізнесу. Згодом багато компаній підхопили це нововведення.

Проведений детальний аналіз видів організаційних структур ієрархічного типу показав, що перехід до гнучкіших, адаптивних структур управління, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва, був об'єктивно необхідний і закономірний.

Однією з найбільш складних структур управління адаптивного типу є **матрична структура**. Спочатку вона була розроблена в космічній галузі, застосовувалася в електронній промисловості та в областях високих технологій. Матрична структура виникла як реакція на необхідність здійснення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямів керівництва, двох організацій-

них альтернатив (див. рис. 10.7). Вертикальний напрям – управління функціональними і лінійними структурними підрозділами компанії. Горизонтальний – управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких залучаються людські та інші ресурси різних підрозділів компанії.

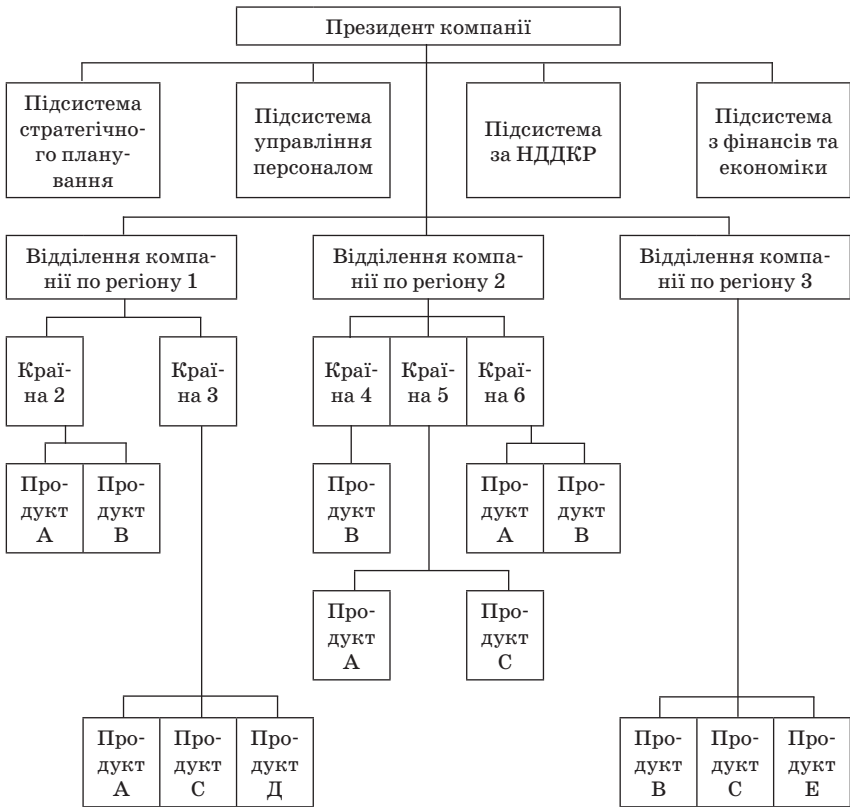


Рис. 10.6. Глобальноорієнтована регіональна структура

При такій структурі встановлюється розмежування прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, та менеджерів, які здійснюють керівництво виконанням проекту, і найважливішим завданням вищого керівного складу компанії в цих умовах

Модуль 3

стає підтримка балансу між двома організаційними альтернативами.

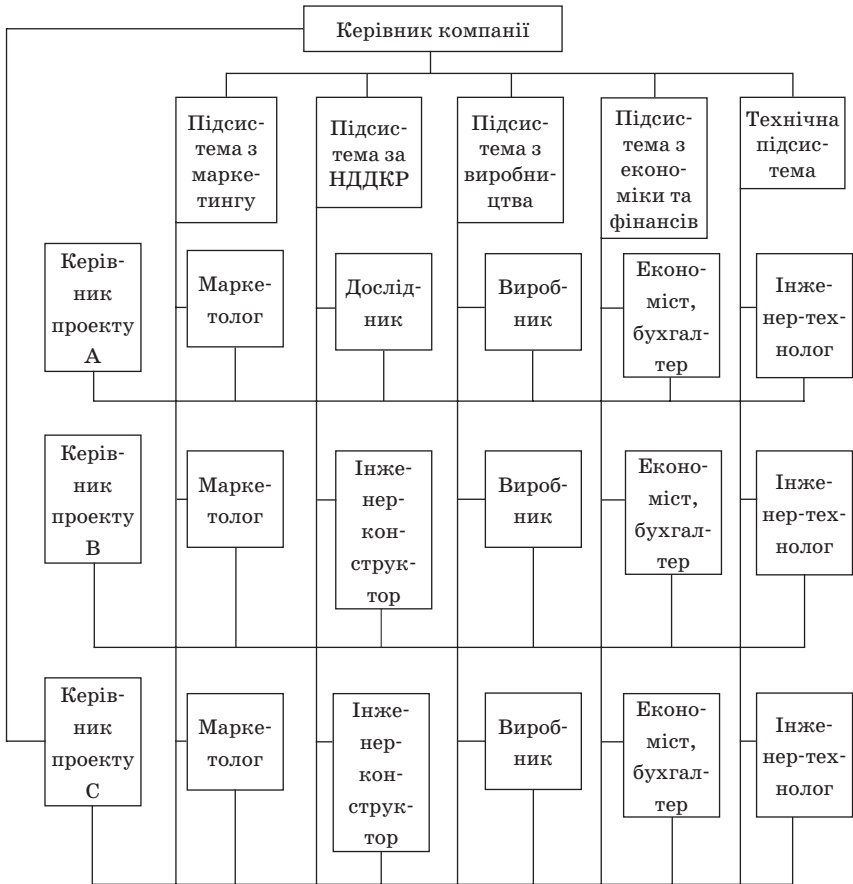


Рис. 10.7. Збільшена система матричної структури управління

У зв'язку з цим, відмінною рисою організаційної структури управління матричного типу є наявність у працівників одночасно двох керівників, наділених рівними правами. З одного боку, виконавець підпорядкований безпосередньому керівнику функ-

ціональної служби, який має необхідні проектні повноваження для здійснення процесу управління відповідно до запланованих термінів, виділених ресурсів і необхідної якості. Виникає система подвійного підпорядкування, що базується на поєднанні двох принципів – функціонального і проектного (продуктового).

Матрична структура найчастіше є накладенням проектною структури на постійну для даної компанії лінійно-функціональну структуру управління. Інколи структура такого виду утворюється в результаті поступової модифікації дивізійної структури або є результатом накладення функціональної структури на дивізійну. Її підхід є продуктовим або функціональним. Утворюється подвійна структура (матриця), що є організацією, побудованою за принципом подвійного підпорядкування виконавців.

Основоположним принципом в матричному підході до побудови організаційних структур управління є не удосконалення організаційних структур управління, діяльності окремих структурних підрозділів, а покращення їх взаємодії з метою реалізації того чи іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми.

Ця вимога виконується за рахунок того, що в матричній структурі паралельно із функціональними і лінійними підрозділами створюються спеціальні органи (проектні групи) для вирішення конкретних виробничих завдань, які формуються за рахунок фахівців підрозділів, що перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії. Таким чином, головним принципом формування матричної структури є розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні пересікання яких з вертикальною ієрархією утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних і лінійних підрозділів.

Є два види матричних структур. У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектною групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, які підпорядковані йому на тимчасовій основі та з обмеженого кола питань. При цьому зберігається підлеглисть цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. У другому випадку керівнику проекту можуть підпорядковуватися тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

Керівники проектів в матричних структурах володіють так званими проектними повноваженнями, причому ці повноваження можуть виражатися в прямих протилежностях: від всеосяжної|

лінійної влади над усіма деталями проекту до практично консультативних повноважень. Вибір конкретного варіанту визначається тим, які права делегує йому вище керівництво.

Керівники в матричній структурі відповідають головним чином за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, що відносяться до даного проекту. Для цього всі матеріальні та фінансові ресурси за даним проектом передаються в їх повне розпорядження. Вони зберігають за собою право визначати пріоритетність і терміни рішення то або іншого завдання, тоді як керівники структурних підрозділів можуть лише обирати конкретного виконавця і методику вирішення.

Перевагами матричної структури є:

- інтеграція різних видів діяльності компанії в рамках проектів, програм;
- отримання високоякісних результатів за великої кількості проектів, програм, продуктів;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату внаслідок формування проектних (програмних) команд, що активно взаємодіють з функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними;
- залучення керівників всіх рівнів і фахівців до сфери активної творчої діяльності з реалізації організаційних проектів, і перш за все за прискореного технічного вдосконалення виробництва;
- скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень у прийнятті рішень на середній рівень при збереженні єдності координації і контролю за ключовими рішеннями на вищому рівні;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект (програму) в цілому, так і за його елементи;
- досягнення більшої гнучкості і скоординованості робіт, ніж в лінійно-функціональних і дивізіональних організаційних структурах управління, тобто краще і швидше реагування матричної структури на зміну зовнішнього середовища;

- подолання внутрішньоорганізаційних бар'єрів, не заважаючи при цьому розвитку функціональної спеціалізації.

Незважаючи на перераховані вище переваги аналізованого виду структур управління, необхідно відзначити скептичне ставлення до нього багатьох фахівців, перш за все практиків. Розробка матричних структур часто розглядається як досягнення розвитку управлінської теорії, яка недостатньо успішно реалізується на практиці. Наводимо перелік недоліків матричних структур:

- складність матричної структури для практичної реалізації, для її впровадження необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура;
- структура складна, громіздка і дорога не лише у впровадженні, а й в експлуатації;
- у зв'язку з системою подвійного підпорядкування підтримується принцип єдиноначальності, що часто призводить до конфліктів;
- в рамках цієї структури існує двозначність ролі виконавця і його керівників, що створює напруженість у відносинах між членами трудового колективу;
- в рамках матричної структури спостерігається тенденція до анархії, в умовах її дії нечітко розподілені права і відповідальність між її елементами;
- для цієї структури характерна боротьба за владу, оскільки в її рамках чітко не визначені владні повноваження;
- для даної структури характерні надмірні накладні витрати у зв'язку з тим, що необхідно знічні кошти для утримання більшої кількості керівників, а інколи й на вирішення конфліктних ситуацій;
- заважає досягненню високоякісних результатів двозначність і відсутність відповідальності;
- при використанні матричної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців в цій компанії;
- спостерігається часткове дублювання функцій;
- несвоєчасно приймаються управлінські рішення; характерне групове прийняття рішень;
- порушується традиційна система взаємозв'язків між підрозділами;

- в умовах матричної структури практично відсутній повноцінний контроль за рівнями управління;
- структура вважається абсолютно неефективною в кризові періоди.

При цьому слід зазначити, що перехід до матричних структур, як правило, охоплює лише якусь частину компанії. І хоча ми навели достатню кількість недоліків цього виду структур, масштаби їх застосування або використання окремих елементів матричного підходу в компаніях досить значні.

Отже, кожна з наведених структур управління має свої переваги і недоліки. Щоб зупинитися на якійсь конкретній з них, на нашу думку, варто було б зробити серйозний аналіз основних факторів, а саме:

- визначити масштаб виробництва і обсяги продажів;
- рівень розвитку інфраструктури країни, регіону;
- рівень міжнародної інтегрованості корпорації.

До факторів, які варто враховувати при подальшому удосконаленні структур управління, на думку Р. Фатхутдінова та Л. Руденко, і ми з цим погоджуємося, слід віднести наступні:

- розвиток кооперації і спеціалізації виробництва;
- автоматизація управління;
- застосування під час проектування структур управління і в процесі їх функціонування наукових підходів;
- дотримання принципів раціональної організації виробничих процесів;
- переведення існуючих структур управління на проблемно-цільову структуру.

Основні принципи формування проблемно-цільової структури управління:

- цільовий підхід, тобто формування структури цілей організації;
- комплексність при визначенні кількості заступників керівника організації (перший рівень системи цілей);
- орієнтація на проблеми, тобто формування підрозділів для вирішення конкретних проблем чи виконання конкретних функцій в цілому по підприємству (другий рівень системи цілей);
- орієнтація на конкретні товари чи ринки при побудові структур підрозділів за окремими товарами чи ринками,

формування фінансового плану корпорації (третій рівень системи цілей);

- відсутність спеціальних підрозділів для обов'язкової горизонтальної координації виконання системи цілей корпорації;
- забезпечення мобільності та адаптивності структур до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення координації вирішення проблем щодо досягнення конкурентоспроможності товарів (послуг) маркетологами з конкретних товарів.

Критерії вибору структури управління транснаціональних компаній (ТНК). Сучасні потреби організації та управління ТНК потребують вирішення складних завдань, які передбачають розробку систем управління, що базуються на комбінації елементів функціональної, регіональної та матричної структур менеджменту. При цьому кожна компанія створює систему, яка відповідає її стратегії. Основними критеріями, яким повинна відповідати структура управління ТНК, є:

1. Здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації ключових компетенцій компанії.

2. Відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності.

3. Можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань, які їй відповідають.

4. 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:

а) досягнутому рівню присутності компанії на регіональних ринках;

б) цільовій функції, яка реалізується завдяки впровадженню цієї стратегії.

Конкурентні стратегії ТНК формуються під впливом глобальних конкурентних сил, які складаються з конкуренції між продавцями, конкуренції з боку виробників товарів-субститутів, сили постачальників, сили покупців. Вони можуть бути глобальними і спрямовуватися на розвиток ключових компетенцій ТНК та багатонаціональними, орієнтованими на врахування умов ведення

бізнесу в приймаючій країні та потреб її національного ринку. Стратегії ТНК корелюються з організаційною структурою компанії, вибір якої залежить від певних чинників. Провідними серед них є рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях; рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК; рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює ТНК на кожному з них. Організаційна структура може бути функціональною, регіональною, матричною. Кожна з них має свої переваги й недоліки. Тому сучасні системи управління базуються на комбінації елементів функціональної, регіональної та матричної структур менеджменту. Кожна компанія створює систему менеджменту, яка відповідає стратегії її розвитку.

10.3. Сучасні інтегровані структури у міжнародному бізнесі

Однією з основних тенденцій, що характеризує світову економіку на сучасному етапі розвитку, є її глобалізація. При цьому, по-перше, зростає міждержавна і міжфірмова конкурентна боротьба за економічні ресурси і ринки збуту, по-друге, відбувається поетапний розвиток міждержавних зв'язків, що створюються з метою досягнення глобальних переваг перед загальними конкурентами на світовому ринку. Інтеграційні процеси на регіональному, міждержавному рівнях поступово приводять до ослаблення значущості окремих національних економік, з одного боку, з іншого – глобалізація викликає нові стратегічні підходи в багатьох галузях.

Прагнення глибшої інтеграції проявилось в останнє десятиліття, зокрема, в потужному сплеску операцій по злиттю фірм і банків як в США, так і в Європі та Азії, причому з точки зору як кількості злиття, так і їх обсягу. До найбільш відомих прикладів можна віднести недавні об'єднання банківських груп *Citibank* і *Travellers*, телекомунікаційних компаній *WorldCom* і *MCI* та автогігантів *Daimler* і *Chrysler*. Важливою особливістю таких операцій і угод, особливо великомасштабних, є їх міжнародний, міжнаціональний характер, внаслідок чого виникає транснаціональна кооперація.

10.3.1. Основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі

У практиці сучасного міжнародного бізнесу вироблені різноманітні, зокрема, достатньо гнучкі форми міжнародної кооперації, до яких належать:

- ліцензійний договір – використання авторського права, товарного знаку, патенту;
- виготовлення комплексного виробу або його компонент одним із зарубіжних партнерів;
- контракт-менеджмент – передача одним із партнерів іншому ноу-хау в області 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 і економічно самостійними підприємствами;
- багатонаціональна компанія – найбільш «жорстка» форма міжнародної співпраці, заснована на механізмі акціонерної участі чи інших способах корпоративного контролю.

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.

У широкому сенсі до МСА відносяться *функціональні угоди* (наприклад, зі спільних науково-дослідних і дослідно конструкторських робіт, розвитку виробництва, вдосконаленні продукції, консорціуми тощо), угоди про участь в активах як зі створенням нової організації (наприклад, спільні підприємства), так і без створення (взаємний обмін акціями придбання невеликої частки участі). Таким чином, МСА є функціональними структурами, заснованими на формальному або неформальному договорі.

Організації-засновники здійснюють спільне управління і контроль за спільною діяльністю.

Міжнародний стратегічний альянс вирізняє:

- походження партнерів принаймні з двох різних країн;
- стратегічна значущість для кожного партнера.

Історично міжнародні стратегічні альянси передували національним. На шляху до створення спільного ринку в країнах Європейського Союзу виникла гібридна форма міжнародних і національних альянсів. Останні привели національні фірми Європи в консорціуми, щоб спільно реагувати на виклики, кинуті конкурентами США та Японії. Прикладом внутрішньоєвропейської міжфірмової співпраці є низка спільних науково-технічних програм, зокрема *ESPRIT* (інформаційних технологій), *BRITE* (нові матеріали) тощо.

Згідно із дослідженнями, проведеними американським економістом Дж. Мюрреєм на основі бази даних «*Wall Street Journal*», у 1989–1992 роках американськими фірмами були утворені 778 стратегічних альянсів, з яких 61% були міжнародними, тобто створені між американськими та іноземними фірмами. Що є найнесподіванішим, за словами Дж. Мюрреля, так це те, що близько 10% усіх МСА, створені за участю російських партнерів.

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 років минулого століття при створенні альянсів компанії все частіше ставлять перед собою більш далекоглядні цілі, ніж ті, що ставилися на початку (як правило, це було нарощування об'ємів 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 або швидше, ніж діючи самостійно і використовуючи ринкові трансакції (операції), або дешевше, ніж шляхом придбання іншої фірми чи злиття з нею. МСА стали життєво важливим елементом організаційної структури компаній, стійка перевага яких

залежить не лише від здатності оптимально використовувати внутрішні ресурси для реалізації стратегічних цілей, а й від характеру відносин з партнерами, діючими чи потенційними конкурентами.

Незалежно від форми і структури всім альянсам властива певна інтеграція між партнерами – у меншому ступені, ніж при поглинанні або злитті, але в більшому, ніж при простих відносинах купівлі-продажу. Саме на цій особливості альянсів акцентує увагу М. Портер, визначаючи їх як довгострокові угоди між фірмами, які йдуть далі звичайних торгових операцій, але не доводять справи до злиття фірм.

Якими ж ознаками мають володіти міжнародні міжорганізаційні угоди, щоб їх можна було класифікувати як МСА? По-перше, комбінація ресурсів партнерів має бути спрямована на створення цінності, загальна величина якої перевищувала б цінність, створену при роздільному використанні ресурсів. Такий тип синергії поширений в багатьох сучасних видах діяльності, особливо в галузях високих технологій. Другою особливістю є те, що дві або більше організацій, об'єднані для реалізації узгоджених цілей, залишаються незалежними після формування альянсу. По-третє, фірми-партнери спільно ділять вигоди від функціонування альянсу і здійснюють спільний контроль. Нарешті, організації-партнери надають постійну підтримку одному або декільком стратегічним напрямкам діяльності альянсу, наприклад, розвитку технології, виробництву продукції і т.ін.

Відзначимо, що жоден з партнерів по альянсу не може контролювати процес прийняття стратегічних рішень по широкому колу проблем бізнесу іншим партнером (партнерами). Інакше альянс переростає в більш інтегровану форму кооперації – фінансово-промисловою групу з домінуючою роллю головної компанії.

Міжнародні стратегічні альянси відіграють помітну роль в життєдіяльності ключових галузей світової економіки. Це наочно видно на прикладі розподілу по галузях МСА, що базуються в США:

- виробництво комп'ютерів — 7,3% ;
- фармацевтика — 6,8% ;
- видобувна промисловість — 5,9% ;
- автомобілебудування — 5,4% ;
- продукти харчування і напої — 4,6% ;
- аерокосмічна промисловість — 4,1% ;
- металургія — 4,0% ;

- телекомунікації — 8,0%;
- індустрія розваг — 6,2%;
- фінанси — 5,3%;
- виробництво програмних продуктів — 2,6%;
- електроенергетика, газо- і водопостачання — 1,9%.

Відносно висока концентрація МСА у виробництві комп'ютерів, фармацевтиці, автомобілебудуванні, аерокосмічній галузі та сфері розваг пояснюється, зокрема, тим, що компанії шукають шляхи співпраці з метою зниження характерних для цих галузей високих витрат по входженню в галузь, високих тарифних і нетарифних бар'єрів, значних технологічних і операційних ризиків.

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

- 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) і єдиного центру контролю у вигляді холдингової компанії, банку або групи взаємопов'язаних компаній;
- безстроковий характер існування БНК.

Разом з терміном «багатонаціональний» для визначення бізнесу, який здійснює міжнародні операції по всьому світу, часто використовують поняття «світовий» або «глобальний». При цьому передбачається, що менеджмент *глобальної компанії*:

- застосовує глобальний, інтегрований підхід до бізнесу з метою пошуку нових ринкових можливостей, оцінки можливих загроз для бізнесу з боку конкурентів, пошуку нових ресурсів для розширення діяльності (включаючи людські та фінансові ресурси);

- прагне закріпити присутність компанії на ключових країнних (регіональних) ринках;
- орієнтований на пошук загальних рис, властивих різним географічним ринкам.

З цієї точки зору, багатонаціональна компанія – це різновид холдингової компанії, яка здійснює господарську діяльність на різних національних ринках і прагнучи через менеджерів дочірніх підрозділів адаптувати свої продукти та маркетингову стратегію до місцевих особливостей.

Поряд з термінами «багатонаціональна» і «глобальна» компанія в науковій, спеціальній і діловій літературі використовуються й інші подібні поняття. Так, за традицією, ООН та урядові організації розвинених країн упродовж десятиліть використовували стосовно фірм, які ведуть бізнес більш ніж у одній країні, термін «транснаціональна» (*транснаціональна корпорація, ТНК*). Останнім часом учені стали використовувати цей термін відносно компаній, які можна охарактеризувати і як глобальні, і як багатонаціональні, тобто відносно компаній, які прагнуть досягти ефекту масштабу за рахунок глобальної інтеграції і в той же час високоадаптивних до специфічного зовнішнього середовища (новий термін: «*багатокультурна БНК*»). Видно, що це визначення дуже схоже із введеним раніше поняттям глобальної компанії. Бізнесмени, зі свого боку, часто використовують термін «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 вдалих об'єднань, які завоювали добру міжнародну репутацію, можна віднести англо-голландські компанії *Unilever* та *Royal Dutch Shell*, шведсько-швейцарські компанії *ABB*, германо-американську банківську групу *Deutsche Bank* — *Bankers Trust*.

На сьогодні БНК, перетворившись на транснаціональні групи компаній виробничого, торгового, фінансового і науково-дослідного профілю, не тільки залишаються основою економіки розвинених країн, й на одну із головних сил світового господарства. Так, якщо в 1976 році кількість БНК оцінювалася в 11 тис. (і більше ніж 86 тис. зарубіжних підрозділів), то на початку 1990-х років вона досягла 35 тис. (147 тис. зарубіжних філій). Сьогодні в світі діє близько 40 тис. БНК, які мають близько 200 тис. підрозділів у 150 країнах.

Багатонаціональні компанії лідирують в світовій економіці за різними показниками. У 1996 році загальний обсяг їхніх продажів склав 5,5 трлн дол. США, або 25% світового ВВП. На БНК припадає, за різними оцінками, від 1/4 до 1/3 світової торгівлі. В середині 1990-х років активи п'ятисот найбільших небанківських БНК перевищили 30 трлн дол., причому 40% активів було розміщено за межами країн, в яких установлені головні компанії. Загальна чисельність зайнятих в БНК перевищує 70 млн. чоловік. Аналогічна ситуація спостерігається і в банківській сфері: з трьохсот найбільших банків світу близько ста є транснаціональними, при цьому близько 2/3 операцій вони здійснюють в своїх країнах і 1/3 — за кордоном.

По суті, саме БНК перетворили світову економіку на дійсно міжнародне виробництво, дали імпульс розвитку науково-технічному прогресу в різних його проявах, забезпечили підвищення технічного рівня і якості продукції, зростання ефективності виробництва. Особливо слід виділити значення БНК з позиції удосконалення форм менеджменту та організації підприємства, управління його комерційним, виробничо-технологічним і кадровим потенціалом.

10.3.2. Цілі міжнародної інтеграції

Чинники, що спричинили зростання і розвиток міжнародного бізнесу:

1. Досягнення в галузі комп'ютерних технологій і телекомунікацій привели до бурхливого зростання взаємообміну інформацією та ідеями через кордони держав, що дозволяє споживачам більше дізнатися про зарубіжні товари. Так, поширення супутникового і кабельного телебачення, а також Інтернету сприяє формуванню глобального попиту на певні товари чи послуги. Глобальні мережі телекомунікацій дозволяють менеджерам компаній координувати діяльність персоналу з розробки, впровадження, виробництва і продажу продукції на численних ринках світу.

2. Уряди багатьох країн послідовно знижують бар'єри для інвестицій і торгівлі, що відкриває нові ринки для міжнародних компаній. Так, більшість країн Східної Європи прийняли законодавчі акти, які стимулюють зовнішньоторговельні операції та прямі інвестиції з-за кордону.

3. Існує тенденція до уніфікації і об'єднання в рамках світового співтовариства. Наприклад, в європейських країнах, що підписали Маастріхтську угоду про створення Європейського Союзу, з 1993 року створюється єдиний ринок товарів, послуг, капіталу і трудових ресурсів, а з 1999 року діє Європейський монетарний союз одинадцяти держав і відбувся перехід на єдину валюту євро. Реалізація цієї стратегії надає компаніям величезні ринкові можливості та перспективи.

В той же час зберігаються відмінності багатьох національних ринків, а також властива їм недосконалість, що виражається, зокрема, у відносній дешевизні окремих ресурсів (сировини, праці, технологій, капіталу). Використання таких відмінностей дозволяє учасникам міжнародної кооперації здійснювати, з одного боку, глобальне розширення свого бізнесу, зниження витрат виробництва, підвищення прибутків, а з іншого залучення для цього міжнародних ресурсів. Все це *забезпечує фінансову стійкість міжнародних інтегрованих структур бізнесу щодо криз та різних потрясінь.*

За рахунок міжнародної інтеграції компанії досягають таких цілей:

- доступ до нових ринків, подолання державних торгових та інвестиційних бар'єрів;
- доступ до нових джерел ресурсів — матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних та організаційних;
- досягнення конкурентних переваг, усунення або пом'якшення конкуренції на користь партнерів;
- економія на розширенні масштабів виробництва, раціоналізація виробництва, підвищення його ефективності, використання переваг вертикальної інтеграції;
- зниження ризику.

Доступ до нових ринків

Ця мета досягається за рахунок подолання правових обмежень входження на зарубіжний ринок, відкриття сприятливих ринків з точки зору каналів збуту і надходження ресурсів, підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Однією із основних причин утворення міжнародної інтегрованої структури може бути встановлення довгострокових відносин з

місцевими фірмами для проникнення на зарубіжні ринки. Організації приймаючих країн можуть належати до мереж місцевих постачальників, дистриб'ютерів, замовників, до яких іноземні партнери можуть приєднатися через альянс або шляхом включення в БНК.

Важливим аспектом входження в новий ринок є торгові обмеження з боку уряду приймаючої сторони. Зокрема, ці обмеження були першопричиною створення союзів БНК з фірмами і урядами країн, що розвиваються. Крім того, чинне (або очікуване) місцеве законодавство, яке вимагає від іноземних компаній вступу до альянсів з місцевими партнерами або яке визначає їх мінімальний відсоток участі в місцевій організації, також приводить до створення міжнародної інтегрованої структури. Проте слід зазначити, що вимоги закону і протекціоністські заходи уряду є меншими по значущості чинниками порівняно з такими, наприклад, як отримання доступу до нових ресурсів або досягнення економії на витратах за рахунок «ефекту масштабу».

Доступ до нових джерел ресурсів

За допомогою міжнародної інтеграції компанії отримують можливість доступу до додаткових, можливо, дешевших матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів зарубіжних країн: МСА – через своїх іноземних партнерів, БНК – через свої закордонні підприємства.

На початковому етапі задовольняються потреби в сировині, виробничих потужностях, будівлях, спорудах, фінансових ресурсах, а також, за потреби, в персоналі (за рахунок доступу до дешевої і кваліфікованої робочої сили, забезпечення підприємств кадрами лінійних та функціональних менеджерів).

В сучасних умовах не менш важливого значення набуває доступ до інформаційних і технологічних ресурсів:

- знання національної економіки, політики і культури, умов і особливостей національного ділового середовища (місцеве законодавство, державне регулювання);
- знання сучасної ділової практики, традицій, методів роботи на ринку;
- передача знань в області маркетингу і менеджменту;

- передача технічних ноу-хау, доступ до нових технологій, результатів наукових досліджень.

Чинник «знання ринку», що включає розуміння соціально-культурного і конкурентного середовища, має особливо важливе значення в тому випадку, якщо культурні відмінності між країною базування фірми і країною передбачуваної діяльності великі. Часто (але як крайній захід – на початковому етапі входження в новий ринок) організації вважають за краще створити спільне підприємство з місцевою фірмою, щоб одержати необхідні знання про ринок. Особливе значення при цьому має розвиток конкурентних переваг, що породжують потік інновацій на стадіях розробки продукції, виробництва і маркетингу.

Японська *NEC* створила *MCA* з компанією *Honeywell* і фірмою *Bull*, що базується у Франції, з базою в США, з метою використання досвіду, навиків і технологій своїх партнерів. Здатність вчитися у інших – головний чинник, який обумовлює її положення як єдиної глобальної компанії зі стійкою часткою ринку у виробництві телекомунікаційного устаткування, напівпровідникових чіпів і комп'ютерів.

Досягнення конкурентних переваг

Зростання компетенції, що є основою конкурентної переваги фірми, багато в чому залежить від її здатності сприймати нові навички і знання у сфері виробництва і менеджменту. Більш швидко «генеруючи» нову інформацію, компанії стають більш конкурентоспроможними. Адже, аналізуючи господарську діяльність у країнах Західної Європи і басейну Тихого океану, аналітики вважають, що, незважаючи на свій потенціал, поодиноці жодна з цих компаній не змогла б створити серйозної конкуренції «*AT&T*» на глобальному ринку.

В більшості випадків співпраця з конкурентом є захисним заходом. Разом з тим, альянс може бути створений і шляхом наступальних дій.

Одним із мотивів угоди про виробництво і збут серії дешевих моделей автомобілів, укладеної між японською «*Mitsubishi Motors*» і південнокорейською «*Hyundai Motors*», було запобігання можливій угоді між конкурентами. Так само, заходи запобіжного характеру, здійснені американською адміністрацією проти японської

автомобільної експансії на ринок США, є однією з причин організації спільного підприємства компаніями «General Motors і Toyota».

Підвищення ефективності

Раціональність міжнародного співробітництва полягає в тому, що, наприклад, комплектуючі виробляються у тій країні, де затрати на них нижчі. Але й це ще не все. Оскільки обсяги виробництва в сприятливішому місці тепер вищі, подальше зниження середньої вартості одиниці продукції може бути досягнуте і за рахунок «ефекту масштабу» – підвищення ефективності в міру розширення виробництва, яке виражається в зниженні середніх витрат при збільшенні обсягу випуску.

Зниженню витрат сприяють також відхід від дублювання інвестицій і витрат на НДДКР, розповсюдженні і обміні технологіями та ноу-хау, відкритті сприятливих сировинних ринків, міжнародному розподілі праці, можливостях фінансового податкового планування з урахуванням особливостей функціонування фінансових ринків та державної економічної політики в різних країнах.

Компанія «General Motors» через створені нею спільні підприємства (СП) одержує з Японії коробку передач і задній міст для подальшого збирання автомобілів на підприємствах в Канаді, Західній Європі, Південній Африці і Австралії. На заводах компанії «Ford», які належать БНК в Бразилії, виробляються двигуни малої потужності для американських і європейських ринків збуту.

Мінімальний масштаб обсягів ефективного виробництва в більшості галузей значно збільшився. Так, наприклад, виробник повинен випускати декілька мільйонів штук кольорових телевізорів в рік, щоб досягти економії за рахунок «ефекту масштабу», що дозволяє витримати глобальну конкуренцію. Це більш ніж у 50 разів перевищує мінімальні обсяги ефективного виробництва, які існували в цьому секторі на початку 1960-х років.

Об'єднання ресурсів з конкурентами в рамках стратегії співпраці є одним із засобів для досягнення фірмами необхідного масштабу діяльності. Поширення набули альянси в області НДДКР у високотехнологічних галузях: будучи механізмом розподілу витрат між партнерами, вони дозволяють фірмам здійснювати необхідні інновації. Характерно, що для проведення масштабних НДДКР фірми вважають за краще створювати СП, а не укладати функці-

ональні угоди. Спільному підприємству як організаційній формі віддається перевага, оскільки вона полегшує обмін інформацією і забезпечує повсякденну координацію.

Прикладом такої співпраці є альянс *General Electric* і *Snecma* – американського і французького виробників, які об'єднали свої ресурси, виробничий досвід і навички для виконання НДДКР з метою розробки нового покоління двигунів для реактивних літаків.

Слід зазначити, що ця технологія неминуче диктує деяку оптимальну величину випуску продукції. Значне відхилення від неї як в один, так і в інший бік може спричинити економічні збитки. У такому разі альтерною вертикально інтегрованої компанії може бути мережа МСА. Фірма, яка створює МСА з виробниками, що забезпечують комплектацію їхніх виробів, має ряд переваг:

- вдається уникнути характерного для великого бізнесу організаційного розширення, немає необхідності перенавчати персонал і вносити зміни в процедури управління та організації впровадження нової технології;
- скорочуються витрати адаптації до змін, викликаних науково-технічним прогресом.

Для сучасних високотехнологічних галузей характерні дорожчання засобів виробництва, зростання витрат на НДДКР, розробку торгової марки, розвитку збутової мережі продажів. Постійні високі витрати потребують розширення обсягів виробництва для того, щоб максимізувати прибутки і скоротити термін окупності інвестицій. При цьому можливе створення альянсів, особливість яких полягає в тому, що кожна з фірм-партнерів виконує взаємодоповнюючі функції.

Прикладом служить СП німецької хімічної компанії «BASFH», американської «Dow Chemical».

Зниження ризиків

Зниження ризиків у процесі міжнародної інтеграції досягається шляхом країнової (регіональної) диверсифікації операцій, виходу на нові перспективні ринки, використання різноманітних каналів збуту. Разом з тим, можливе зниження ризику капіталовкладень при залученні в кооперацію партнерів з числа національних інвесторів.

Діючи в рамках альянсу, фірма може досягти домовленості з партнером про поділ ринку на сфери впливу. З іншого боку, альянс, порівняно з фірмою, яка діє самостійно, може зменшити ризик кожного з партнерів шляхом розподілу етапів великого проекту між кількома учасниками, диверсифікації номенклатури товарів, забезпечення швидкого входження в ринок і коротших термінів окупності, зниження витрат.

10.4. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій

Згідно з основними положеннями теорії систем, будь-який об'єкт, явище чи процес можна розглядати як систему. Системний підхід в сучасному трактуванні поряд з методами досліджень операцій, функціонально-вартісним аналізом тощо є для економіки винаходом ХХ століття, який дозволяє підвищити організованість, якість і ефективність об'єктів управління. Системний підхід – це філософія управління, метод виживання в умовах перехідної економіки, метод перетворення складного у просте, рух від абстрактного до конкретного. Взагалі система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, а структура її – сукупність компонентів, які перебувають в певній упорядкованості і поєднують локальні (місцеві) цілі для найкращого і найшвидшого досягнення головної (глобальної) мети. Кількість компонентів системи та їх зв'язків має бути мінімальним, але достатнім для виконання головної цілі.

Будь-яка система має вхід – компоненти, які надходять до системи: сировина, матеріали, комплектуючі, різні 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 поділу 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.

Перша особливість організації чи фірми як системи полягає в тому, що вона – відкрита система, яка 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 відходи, передає знов у зовнішнє середовище. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом».

Крім того, є така властивість системи, як адаптивність – тобто здатність нормально (у відповідності із заданими параметрами) функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища, пристосовуватися до цих змін. Поріг адаптації визначається максимальним рівнем зміни параметрів зовнішнього середовища, при якому система продовжує нормально функціонувати.

Інша особливість системи – її штучність. Вона створена людиною заради її власних інтересів, передовсім спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці.

Розрізняють дві форми поділу праці: горизонтальну та вертикальну. Перша – це поділ праці через поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу є формування підрозділів підприємства, які виконують певну частину загального трансформаційного процесу. Оскільки робота на підприємстві розподілена між підрозділами та окремими виконавцями, хтось має 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 поділу праці на підприємстві.

Для того щоб організація досягла своєї мети, завдання мають бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці. Тому управління є істотно важливою діяльністю для організації. Однак у невеликих організаціях часто немає чітко визначеної групи керівників. Наприклад, у крамниці, яка є власністю двох партнерів, один може приймати рішення щодо постачання, виконуючи тим самим керівну функцію протягом тижня, а другий – протягом другого тижня. Обидва вони координують свої робочі графіки. Але обидва вони виконують і некерівні функції, обслуговуючи покупців, розкладаючи товари на полицях. Ні один із партнерів не вважає другого господарем чи керівником. Хоча керівні функції не визначені

чітко, основна функція – координування виконується.

Вертикальний поділ праці приводить до формування рівнів керівництва по вертикалі. Деякі керівники витрачають час на координування роботи інших керівників, які, в свою чергу, роблять те саме, доки зрештою ми не станемо на рівень керівників, які координують працю некерівного персоналу, тобто людей, які фізично виготовляють продукцію чи виконують послуги. Такий вертикальний поділ утворює рівні керівництва. Більшість організацій має три рівні керівництва: верхній, середній, нижній. Керівники кожного рівня виконують однакові функції. Різниця лише в тому, якого значення вони надають тій чи іншій функції. Керівники верхнього рівня приділяють плануванню та організації більше часу, ніж керівники нижчих рівнів.

Керівники верхнього рівня середніх і великих організацій концентрують увагу на плануванні майбутнього, постановці 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 керівництву та контролю більше часу, ніж керівник верхнього. 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 зберігати хороших працівників. Вони відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів. До середньої ланки керівників належать керівники цехів, складів, начальники ВТК та інші. Нижній рівень керівництва – це рівень посадових осіб, які безпосередньо керують роботою своїх підлеглих. Посади менеджерів нижньої ланки такі: майстер, бригадир, керівник групи, агент з питань постачання, експедитор.

Менеджер нижнього рівня більшу частину 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. І все-таки 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 закордонних філій до цілей корпорації. При цьому виникає організаційна

структура, яка є результатом взаємодії ряду чинників, в тому числі місця розташування і типу закордонних підприємств, їх впливу на загальну ефективність роботи корпорації, характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування, і перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності та загальних цілей корпорації в часі.

Фірмам варто визначати статус філій і створювати організаційні структури відповідно до загальних напрямів. Структурна схема для кожної держави може бути індивідуальною завдяки унікальності характеру діяльності філій і специфічності умов у кожній країні. Іноді створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, що охоплює більш ніж одну країну. Від форм і методів ведення операцій та розміщення виробничих підрозділів у країні базування і за кордоном залежать податки, витрати і контроль. Тому організаційна структура істотно впливає на досягнення цілей корпорації.

Всі види закордонної діяльності можуть бути зібрані воедино (наприклад, у рамках міжнародного відділу або підрозділу) або ж згруповані за видами продукції, однорідними функціями чи регіонами аналогічно структурі компанії в країні базування.

Організаційне виділення міжнародних операцій дозволяє працівникам зі спеціальною підготовкою займатися такими питаннями, як оформлення експортної документації, укладання валютних угод, встановлення відносин з урядами закордонних країн. Об'єднавши всі закордонні операції, відповідний відділ може досягти достатньої «критичної маси», щоб стати в організації дуже впливовою силою.

Будь-яка корпорація сповідує якісь загальні цінності, які поділяють усі її працівники. Такі цінності утворюють корпоративну культуру і формують механізм контролю, який є невидимим, але допомагає застосовувати офіційні, так би мовити, бюрократичні, механізми контролю. БНК менше спираються на корпоративну культуру з метою контролю, оскільки у менеджерів з різних країн можуть бути різні уявлення про правила ведення справ, а також цінності й переваги, що існують у штаб-квартирі. Проте фірми намагаються поширювати корпоративну культуру, забезпечуючи тісніші контакти між керівниками філій з різних країн. Часті переміщення менеджерів з однієї країни в інші розширюють уявлення цих людей і підвищують їх відданість системі цінностей та цілей

корпорації, а в результаті спрощуються процедурні питання, зменшується потреба в комунікаціях усередині управлінської піраміди і необхідність контролю за діяльністю філій. Наприклад, компанія «ЗМ» не тільки влаштовує курси підвищення кваліфікації для менеджерів своїх філій, а й утворює групи навчання з представників різних країн, щоб кожна група була конгломератом поглядів людей багатьох національностей. Другий у Європі виробник вантажних автомобілів, – компанія «Івеко», яка утворилася в результаті злиття італійських, німецьких і французьких фірм, дійшла висновку, що єдину культуру важко сформувати за допомогою менеджерів похилого віку. Тому організація постійно займається пошуком кращих випускників університетів з всієї Європи і направляє їх на роботу в кожен з трьох країн перед тим, як вони одержать призначення в штаб-квартиру корпорації.

Контроль з боку штаб-квартири за відбором керівників вищої ланки для філій з достатньою точністю може визначати, який рівень контролю за діяльністю філій її персонал вважає необхідним. Направлення спеціалістів із країни базування на керівні посади у філіях чи навіть встановлення стандартів відбору і навчання можна вважати засобом забезпечення лояльності стосовно культури корпорації, а не культури філій. Такий підхід може бути ефективним навіть при частковому володінні закордонним підприємством або в ситуації, коли головна фірма вимагає від філій складання перспективних планів розвитку.

Незалежно від того, де ви працюєте найважливішим є вміння спілкуватися з людьми інших національностей. З філософської точки зору, найкращий спосіб розвинути в собі ці навички полягає у вивченні й аналізі відмінностей, які притаманні людям, що належать до інших культур.

Численні типи організаційних структур зводяться до таких основних видів розподілу повноважень у керівництві зарубіжними операціями:

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

Тип В – експортно-імпортна орієнтація – структура, в якій закордонний департамент централізує в кооперативній штаб-

квартири керівництво такими видами діяльності, як лізинг, контракування, закордонні продажі. У такому разі відповідальність за продаж на іноземних ринках розподіляється між «домашніми» відділеннями і закордонним департаментом. Наприклад, «домашні» відділення відповідають за виробництво продукції, а закордонний департамент – за її поставку і 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 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.

Питання для самоперевірки

1. Які фактори визначають вибір структури управління ТНК?
Відповідь обґрунтуйте.

2. У чому полягає обмеженість функціональної структури управління ТНК?

3. Які переваги і недоліки має регіональна структура управління ТНК?

4. Проаналізуйте, в яких випадках матрична структура управління ТНК є найбільш ефективною.

5. Що таке міжнародний стратегічний альянс?

6. Які сучасні інтегровані корпоративні структури у міжнародному бізнесі Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.

7. Що таке змішана (гібридна) структура управління ТНК?

8. Вкажіть найважливіші аспекти, які беруться до уваги при розробці організаційної структури управління ТНК.

9. Охарактеризуйте критерії вибору структури управління ТНК.

10. Охарактеризуйте основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі.

Тести

1. Організація це:

- а) процес розподілу, групування і координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей;
- б) процес розподілу праці;
- в) процес департаменталізації (групування);
- г) така структура, в якій логічно відображено систему структурних підрозділів, між якими сформовані виробничі зв'язки, які й забезпечують злагодженість і високу продуктивність спільної праці.

2. Вкажіть особливості функцій організації у міжнародному менеджменті:

- а) природа закордонного бізнесу;
- б) створення закордонних відділень;
- в) керівництво закордонними відділеннями;
- г) взаємодія локальних ринків та компаній;
- д) всі відповіді правильні;
- е) немає правильної відповіді.

3. Найважливішими аспектами, які беруться до уваги при розробці організаційної структури управління ТНК, є:

- а) рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях;
- б) Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;
- в) всі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

4. Функціональна структура компанії передбачає:

- а) виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності;
- б) завоювання національного ринку;
- в) розподіл, групування і координацію робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей компанії.

6. Дивізіональні структури це:

- а) структури, засновані на виділенні крупних автономних підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління;

- б) організаційна товарно-ринкова одиниця, що має всередині необхідні власні функціональні підрозділи;
- в) немає правильної відповіді.

7. Вкажіть основні типи дивізійних структур:

- а) дивізійно-продуктові структури;
- б) організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- в) дивізійно-регіональні структури.
- д) всі відповіді правильні.

8. Основною принципом в матричному підході до побудови організаційних структур управління є:

- а) удосконалення організаційних структур управління;
- б) удосконалення діяльності окремих структурних підрозділів;
- в) покращення взаємодії структурних підрозділів з метою реалізації того чи іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми.

9. Основними критеріями, яким має відповідати структура управління ТНК, є:

- а) здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації її ключових компетенцій;
- б) відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності;
- в) можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань, які їй відповідають;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

10. Вкажіть основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі:

- а) ліцензійний договір;
- г) стратегічний альянс;
- д) спільне підприємство;
- е) багатонаціональна компанія;
- є) всі відповіді правильні.

Література

1. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
2. *Руденко Л. В.* Транснаціональні корпорації: Навч.–метод. посіб. для сам ост. вивч. дис. – К.: КНЕУ, 2006. – 227 с.
3. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. / Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов О. А.; За ред. проф. О. Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.

Тема 11

ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

11.1. Сутність та специфіка трудової мотивації. Мотиваційні процеси в різних культурах

Розширення меж функціонування організації і вихід її на світовий ринок вимагає перебудови всієї системи управління з урахуванням особливостей національних та регіональних культур, а також стандартів ведення бізнесу в країнах перебування. На передній план проблем внутріфірмового управління МНК висувається вміння керівників усіх рівнів формувати інтернаціональний трудовий колектив і гнучко мотивувати співробітників організації, використовуючи для цього різні методи. Перед усіма міжнародними компаніями стоїть завдання мотивації своїх робітників до скорочення витрат, розробки нової продукції, поліпшення якості продукції та підвищенню рівня обслуговування споживачів.

Мотивація – це сукупність факторів, що спонукають людей вибирати ту чи іншу модель поведінки із сукупності доступних моделей. Для кожної культури характерна своя сукупність факторів, під впливом яких формується поведінка людини при виконанні своїх посадових обов’язків.

Трудова мотивація – це процес створення умов, при яких професійні групи і окремі працівники виконують функціональні обов’язки або виробничі завдання на необхідному (припустимому) рівні. Трудова мотивація – це система, елементами якої виступають: 1) начальник (менеджер), 2) підлеглий (працівник), 3) сукупність методів, прийомів і засобів підвищення трудової активності персоналу організації.

Практично всі теоретичні підходи до опису мотиваційних процесів можна розділити на три категорії.

Моделі мотивації, засновані на потребах, – це змістовні моделі, що дозволяють ідентифікувати потребу або сукупність потреб, що сформувалися як результат мотивованого поведінки.

Процесуальні моделі мотивації – це моделі, що більшою мірою враховують механізми усвідомленого мислення, використовуються індивідом для вибору однієї моделі поведінки з низки доступних моделей.

І нарешті, «*підкріплюючі*» (*reinforcement*) модель мотивації описують мотиваційний процес, відповідно до якого індивід оцінює наслідки попереднього вибору тієї чи іншої моделі поведінки і враховує висновки, зроблені на підставі цієї оцінки, при виборі моделей поведінки в майбутньому. Ця мотиваційна модель враховує роль винагород та стягнень, отриманих за дотримання існуючої лінії поведінки або за зміну цієї лінії.

Моделі мотивації, засновані на потребах, не однакові в різних культурах. Теорія Хофстеде дозволяє більш глибоко проаналізувати причини відмінностей, існуючих між змістовними моделями мотивації в різних культурах. Серед загальних потреб, які є предметом вивчення в більшості теорій мотивації, входить потреба в забезпеченні власної безпеки, потреба в участі в системі соціальних взаємин, а також потреба в наявності можливостей для професійного зростання та розвитку. Співвіднесення цих потреб з чотирма факторами Хофстеде (індивідуалізм, ставлення до влади, ставлення до невизначеності і орієнтація на досягнення мети) дає можливість зробити деякі висновки про відмінності між мотиваційними процесами в різних культурах.

Наприклад, мотивація поведінки керівного персоналу і рядових працівників компаній в країнах з індивідуалістичною культурою може бути значною мірою зумовлена індивідуальними потребами та персональною винагородою. Можливість продемонструвати персональну компетентність і отримати за це визнання й винагороду може бути дуже важливою для таких людей. З іншого боку, мотивація представників колективістських культур більшою мірою обумовлена груповими потребами та винагородами. Насправді у таких людей може з'явитися відчуття дискомфорту в ситуації, коли вони отримують винагороду окремо від інших членів групи, в якій вони працюють. Імовірність виникнення конфліктних ситуацій істотно зростає у випадку, коли механізми мотивації працівників у міжнародних компаніях суперечать їх культурним установкам. У багатьох американських менеджерів, що працюють в японських багатонаціональних корпораціях, виникають труднощі з застосуванням систем оплати праці працівників залежно від стажу роботи і продуктивності групи. Точно так само працівники автомобілебудівних підприємств, розташованих в штаті Мічиган, чинили опір спробам керівництва компанії Mazda змусити їх «добровільно» носити бейсбольні кепки з написом «Mazda» як частину робочої форми.

Професійні Американські бейсболісти, що грають за японські команди, звикли до системи, яка забезпечує їм зоряний статус, престиж і привілеї. Саме тому їх часто шокує командний підхід до гри в Японії, який не заохочує виділення окремих гравців з колективу.

У деяких країнах культура характеризується високим рівнем поваги до влади. Представники таких культур визнають право вищого керівництва спрямовувати їхні дії виключно на підставі організаційної легітимності до їх статусу. Наслідком такої поваги до влади є те, що основним методом мотивації таких людей може стати можливість визнання і схвалення їх дій з боку керівництва. Це означає, що люди, поведінці яких властива повага до влади, з готовністю і беззастережно виконують накази і вказівки керівництва. Навпаки, люди, що проявляють терпимість до влади, не надають занадто великого значення легітимності вищих посадових осіб. Отже, їх мотивація може бути обумовлена швидше можливістю підвищення оплати праці та просування по службі, ніж схваленням з боку керівництва.

Дії керівного персоналу та працівників, що представляють культури, яким властива висока міра неприйняття невизначеності, можуть бути значною мірою мотивовані можливістю забезпечення гарантією кар'єрного росту або підвищення стабільності зайнятості. Спроби знизити рівень цих гарантій або стабільності можуть зустріти опір. Навпаки, дії представників культур, для яких характерне прийняття невизначеності, у меншій мірі продиктовані потребою в гарантіях зайнятості; такі люди менше схильні шукати стабільну роботу з гарантіями зайнятості. Їх мотивація більше пов'язана зі зміною існуючих і постановкою нових завдань, які б відкривали сприятливі можливості для особистого професійного зростання та розвитку. Наприклад, останні дослідження американських і німецьких робітників виявили відмінності в їх відношенні до значущості місця роботи. Було встановлено, що гарантії зайнятості та скорочений робочий день мають вищу цінність для німецьких робітників, ніж для американських. Заробіток, можливість просування по службі і значимість виконуваної роботи набагато більше цінуються робітниками в США, ніж у Німеччині.

Нарешті, слід зазначити, що поведінка представників культур, для яких властива активна цільова поведінка, формується під впливом таких мотивуючих чинників, як гроші і інші форми матеріальної винагороди. Такі люди керуються у своїх діях головним чином своєю оцінкою ймовірності отримання максимальної

Модуль 3

матеріальної вигоди від обраної моделі поведінки. З іншого боку, такі люди не налаштовані отримувати компенсацію у формі комфорту та особистого задоволення. Навпаки, мотивація представників культур, яким властива пасивна цільова поведінка, більшою мірою пов'язана з потребами та винагородами, які можуть підвищити якість їхнього життя. Вони менше зацікавлені в виборі моделей поведінки, орієнтованих на отримання максимальної матеріальної вигоди. Наприклад, шведські компанії надають своїм працівникам тривалу відпустку й додаткові пільги, а багато компаній в Китаї, де ставки заробітної плати є дуже низькими в порівнянні з світовими стандартами, надають своїм працівникам житло, медичне обслуговування та інші послуги інфраструктури.

У багатьох дослідженнях було підтверджено дію окремих теорій мотивації в різних культурних середовищах. Найпопулярніша з них – це ієрархія потреб Маслоу (Abraham Maslow), що включає в себе п'ять видів потреб: фізіологічні потреби, потреба в безпеці, соціальні потреби, потреба в самооцінці і потреба в самореалізації. Міжнародні дослідження теорії Маслоу дозволили зробити два різних висновки. З одного боку, менеджери компаній з різних країн, у тому числі зі США, Мексики, Японії та Канади, зазвичай погоджуються з тим, що всі потреби, що входять до складу піраміди Маслоу, мають для них велике значення. З іншого боку, значимість потреб та їх упорядкування в ієрархії відрізняються в різних культурах. Наприклад, менеджери з менш розвинених країн, таких як Ліберія і Індія, віддають пріоритет задоволенню потреб в самооцінці і забезпечення власної безпеки порівняно з менеджерами з більш розвинених країн.



Рис.11.2. Розподіл потреб в різних країнах

Результати дослідження, яке ґрунтувалося на ще одній теорії мотивації – структурі набутих потреб Девіда Макклелланда (David McClelland), виявилися більш однорідними. Зокрема, ці результати показали, що потреба в досягненні успіху (у професійному рості та навчанні, а також успіху у досягненні інших важливих цілей) властива громадянам різних країн. Крім того, Макклелланд довів, що потреба в досягненні успіху може бути сформована у представників різних культур за допомогою навчання. Разом з тим, з огляду на роль культурних особливостей, про які йде мова у теорії Хофстеде, можна зробити висновок про те, що потреби, виділені Макклелландом, не можуть бути абсолютно ідентичними в різних культурах. Зокрема, представники індивідуалістичних культур, що характеризуються прийняттям невизначеності, терпимістю до влади і активним цільовим поведінкою, відчувають швидше потреба у досягненні успіху й у владі (чи у спроможності контролювати ресурси), ніж потреба в афіліації (потреба бути частиною системи соціальних взаємовідносин). Навпаки, в колективістських культурах з властивим їм неприйняттям невизначеності, повагою до влади і пасивною цільовою поведінкою потреби в афіліації можуть мати більш потужну підтримку з боку представників цих культур порівняно з потребами в досягненні успіху й у владі.

Теорія Фредеріка Герцберга (Frederick Herzberg) – це ще одна популярна теорія мотивації, заснована на потребах. Відповідно до цієї теорії, задоволеність індивіда визначається дією однієї групи факторів, тоді як його незадоволеність залежить від іншої групи факторів. У процесі перевірки двофакторної теорії Герцберга в різних культурних середовищах також були отримані різні результати. Наприклад, проведене дослідження показало, що поведінка менеджерів з США, з одного боку, і менеджерів з Нової Зеландії і Панами, з іншого, формується під впливом різних категорій факторів мотивації. Результати, отримані під час опитування працівників американських компаній, свідчать про те, що контроль над їх роботою з боку керівництва підвищує їхню незадоволеність. Однак такий же контроль сприяє підвищенню задоволеності працівників компаній у Новій Зеландії. На жаль, теорія Герцберга не дає одно-значних результатів навіть в рамках однієї культури. Тому, хоча ця теорія добре відома і популярна серед менеджерів, їм слід виявляти особливу обережність у застосуванні теорії Герцберга в різних культурних контекстах.

Процесуальні моделі мотивації в різних культурах

На противагу змістовним теоріям мотивації, теорія очікування розглядає мотивацію поведінки індивіда як процес. Згідно з цією теорією, поведінка індивіда формується під впливом тих чи інших мотиваційних факторів відповідно до його власних уявлень про прийнятність результатів, які він може отримати, дотримуючись обраної моделі поведінки. Ця теорія визнає, що різним людям властиві різні потреби: одній людині потрібні гроші, іншому – визнання, третьому – соціальне задоволення, ще одному – престиж. Однак кожна людина прагне підвищувати ефективність своїх дій, якщо він переконаний в тому, що в результаті отримає можливість задоволення тих потреб, які він вважає найбільш значущими.

За межами США проводилося мало досліджень на предмет застосування теорії очікувань. Проте здається логічним висновок про широку застосовність основних положень цієї теорії. Незалежно від того, де працюють різні люди, їх дії в більшості випадків спрямовані на досягнення цілей, які становлять для них найбільший інтерес. Тим не менш культурні фактори в якійсь мірі визначають як суть цих цілей, так і уявлення людини про найбільш ефективні способи їх досягнення.

Один з найскладніших чинників, що визначають процес формування очікувань, – це культурний аспект соціальної орієнтації. По суті, теорія очікувань описує модель прийняття індивідом рішень щодо вибору лінії поведінки, що має на меті отримання конкретних результатів. Отже, теорія очікувань має досить обмежені можливості в плані тлумачення поведінки представників колективістських культур. Проте цю теорію можна назвати однією з найбільш відповідних для не змішеної в культурному відношенні оцінки мотивованої поведінки. Наприклад, теорія очікувань пояснює успіх, досягнутий компанією Sony. Люди, які наймаються на роботу в цій компанії, знають, що вони зможуть використовувати всі можливості, а також що вони будуть інформовані про стан справ у компанії. Працівники, для яких такі умови найму представляють особливу значущість, зацікавлені працювати на компанію Sony.

Підкріплючі моделі мотивації в різних культурах. Як і теорія очікувань, підкріплюча модель мотивації не була широко вивченою в контексті різних культур. Відповідно до цієї моделі, та лінія поведінки, яка дала позитивний результат (винагорода), з

великим ступенем ймовірності буде повторно використовуватися індивідом при тих же обставинах і в майбутньому. У випадку, якщо обрана лінія поведінки призводить до негативного наслідку (до покарання), це призводить до того, що в майбутньому при тих же обставинах індивід буде діяти по-іншому. У такої мотиваційної моделі немає строгого визначення, які наслідки обраної лінії поведінки індивід відносить до категорії винагороди, а які – до категорії покарання. Тому дана модель застосовна в контексті різних культур.

Так само як і в теорії очікувань, в підкріплючій моделі мотивації поведінки існують винятки із загальної закономірності. Наприклад, у мусульманських країнах люди схильні вірити в те, що все, що відбувається з ними, є воля Аллаха, а не результат їх власної поведінки. Це означає, що система винагород і покарань не має великого впливу на прийняття рішень про вибір лінії поведінки представниками таких культур. Разом з тим, в більшості випадків підкріплююча модель мотивації поведінки, так само як і теорія очікувань, заслуговує найпильнішої уваги менеджерів міжнародних компаній. Однак необхідною умовою успішного застосування цієї мотиваційної моделі є глибоке розуміння того, що саме можна віднести до категорії винагород та стягнень в різних культурах.

11.2. Методи і способи мотивації ділової кар'єри працівників МНК

За змістом мотиви працівника можна підрозділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Методи матеріальної мотивації мають позитивну мотиваційну характеристику (матеріальне стимулювання) і негативну (матеріальні санкції). Розрізняють такі види матеріальної мотивації: індивідуальна матеріальна мотивація, заснована на системі матеріального заохочення або санкціонування індивідуальної праці працівника (безпосередньо пов'язана з оплатою праці); громадська матеріальна зацікавленість, виражена в загальному підвищенні добробуту населення на основі зростання економіки, зниження витрат виробництва, зниження собівартості продукції і т.д.; колективна матеріальна мотивація, заснована на сучасному характері виробничої кооперації всередині підприємства і спрямована на підвищення

Модуль 3

ефективності діяльності колективу (наприклад, колективні або бригадні форми оплати праці).

Методи примусової мотивації – це інструмент впливу колективу на кожного його члена в інтересах організації в цілому (найчастіше виступає лише як потенційна можливість).

Методи соціальної мотивації включають засоби морального впливу – від агітації до різних форм індивідуального заохочення, починаючи з виразу простої подяки за допомогою слова «дякую».

Процедури стимулювання і мотивації співробітників МНК, як і інші аспекти кадрового менеджменту, відрізняються в різних країнах та регіонах світу.

Таблиця 11.1

Основні способи мотивації

Організація робіт	Різноманітність навичок, необхідних для виконання роботи. Завершеність виконуваних завдань. Значимість і відповідальність роботи. Надання самостійності працівникові. Своєчасна зворотній зв'язок про відповідність роботи встановленим вимогам
Матеріальне стимулювання	Конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати (у результаті порівняння рівнів оплати експатріантів та місцевого персоналу, відряджених і закріплених у штаб-квартирі). Співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати. Зв'язок оплати і результатів роботи міжнародної компанії за умови реалізації соціальних програм. Можливість диференціювати оплату праці
Моральне стимулювання	Широкий набір нематеріальних стимулів, що використовується як безпосереднім керівником, коучем, так і адміністрацією компанії в цілому і філії

Функції міжнародного менеджменту

Індивідуальний підхід до працівника	Оцінка керівником індивідуальних особливостей даного працівника і вибір таких підходів, які найбільшою мірою відповідають особливостям його особистості, характеру, національності і специфіці мотиваційної програми
Постановка цілей	Постановка перед працівником чітких цілей і завдань, які повинні бути вирішені за певний час. Конкретність, привабливість і можливість реалізувати – ключові вимоги до мотивуючим цілям Інформування Своєчасність і повнота задоволення потреб працівників у значущою для них інформації, що особливо важливо для відрядженого співробітника
Корпоративна культура	Цінності та пріоритети, реалізовані в практиці взаємодії керівництва штаб-квартири і філії і персоналу. Традиції компанії та правила, що визначають робоче поведінку і взаємодію співробітників у багатонаціональному колективі
Практика управління	Якість управління, який домінує у компанії стиль управління і відповідність стилю управління складності завдань і основних характеристик персоналу (рівень кваліфікації, освіта, досвід, рівень самостійності)
Заходи дисциплінарного впливу	Своєчасність дисциплінарного впливу. Адекватність покарання тяжкості вчинку. Роз'яснення причин дисциплінарного впливу. Нелічностний характер покарань
Звернення до найважливіших для працівника цінностей	Самоповага. Фінансове благополуччя. Відповідальність перед командою (колективом). Відповідальність перед співвітчизниками. Інтереси компанії. Кар'єрні перспективи. Інтереси родини
Переконання	Вплив на думку, оцінки і погляди працівника, що визначають його відношення до роботи, в ситуаціях міжособистісного спілкування

Модуль 3

Прийнято вважати, що провідним мотивом професійної діяльності працівника виступає грошова винагорода. І це правда. Тим часом, як показують результати соціологічних досліджень, питома вага матеріальних стимулів у мотиваційному комплексі варіюється в межах 25–50%. Не більше. Які інші вигоди прагне мати працівник за рахунок належності до організації? На запитання відповідають фахівці: «Інтерес самої роботи, творчість. Привабливість соціальних контактів («На інших подивитися і себе показати»). Суспільна значущість, визнання в суспільстві і т.п.». Якщо при наймі японців ставка на високу оплату праці увінчається успіхом у кожному другому випадку, то в ситуації з американцями і голландцями ймовірність успішного результату знизиться до третини або чверті.

Таблиця 11.2

Основні мотиви професійної діяльності в деякій країнах світу

Країна	Робота – це					
	Джерело доходу	Цікаво	Спілкування	Служіння суспільству	Зайнятість	Статус і престиж
Японія	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
Германія	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгія	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Югославія*	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
Британія	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Ізраїль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нідерланди	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9
Всі країни	35,0	19,5	14,3	11,8	10,8	8,5

11.3. Системи мотивації персоналу в різних країнах

Американський досвід мотивації персоналу

Основними програмами, що сприяють підвищенню мотивуючого ефекту в США, є:

- Програми, орієнтовані на залучення трудящих до управління виробництвом (participative management).
- Програми професійного розвитку робочої сили.
- Програми, покликані реконструювати сам процес праці (розширення набору обов'язків, виробнича ротація працівників тощо).
- Методи морального і матеріального стимулювання та ін.

Ще в 70-х роках ХХ ст. Едвард Дісі з Рочестерського університету США в серії експериментів показав, що прихильність до справи виховується лише створенням умов, які породжують внутрішні мотиви. Він виявив, що дійсна відданість справі залежить від переконаності в безперечній важливості своєї справи. Слідуючи цим положенням, зразкові компанії США цілеспрямовано створюють умови для посилення трудової активності і підвищення зацікавленості персоналу в результативності трудової діяльності, відкривають у властивих роботі цінностях джерело внутрішньої мотивації для своїх працівників. Посилення трудової мотивації в американських компаніях базується як на фінансових, так і на нефінансових методах винагороди.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати та ін.

До гнучких схем оплати праці відносять наступні:

Комісійні. Суть цієї схеми полягає в тому, що співробітник (перш за все це відноситься до агентів з продажу) отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти, купуючи у нього товари. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього.

Грошові виплати за досягнення поставлених цілей (їх використовують до 61% американських компаній). Ці виплати адекватні премії і здійснюються при відповідності працівника певним, заздалегідь встановленим критеріям (економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими співробітниками).

Спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника (спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навичками, гостро необхідними компаніям; премії «зіркам» компанії).

Програми розподілу прибутку, відповідно до яких працівники отримують або певний відсоток прибутку компанії у вигляді індивідуальних винагород при відмінній виконання роботи, або у вигляді прибутку, розділеної на всіх співробітників.

Акції та опціони на їх купівлю. У цьому випадку працівники не отримують «живих» грошей. Компанія лише надає їм можливість безоплатного отримання у власність певного числа акцій або права придбання пакета акцій на пільгових умовах. Як відзначають фахівці, переваги системи RFP очевидні, бо типова RFP-програма підвищує організаційну продуктивність на 5-49%, а доходи співробітників – на 3-29%.

До нефінансових винагород, що широко використовується в передових американських компаніях, відносять пільги, пов'язані з графіком роботи (оплата святкових днів, відпусток, періоду тимчасової непрацездатності, перерв на обід і відпочинок, декретних відпусток). Крім того, працівникам надається можливість використання гнучкого графіка робочого часу, а також «банку неробочих днів». Банк неробочих днів складається з норми відпустки і розумної кількості відгулів, якими працівник може скористатися на свій розсуд. Матеріальні нефінансові винагороди: подарунки співробітникам з нагоди свят, днів народження або як символ важливості працівника для служби; оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр і т. п. Загальнофірмові заходи, присвячені значущим подіям або свята, на які співробітники можуть запрошувати членів своїх сімей; оплачувані централізовані обіди або вечірки «а-ля фуршет» після закінчення робочого дня; замські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії.

«Виплати – вдячності». До цього типу винагород відносять усну похвалу, компліменти співробітникам. У багатьох компаній

є свої нагрудні знаки та інші відзнаки та заохочення. Над одним з підприємств у Нью-Йорку вивішена значних розмірів дошка для оголошень, на якій висвічуються прізвища співробітників, які показали добрі результати в роботі. Дошки пошани висять у прийомних головних контор багатьох компаній і фірм. Системи визнання заслуг передбачають і такі форми заохочення, як публікація в бюлетені фірми статті про досягнення групи (бригади) з фотографією всіх її членів.

Винагороди, пов'язані зі зміною статусу співробітника. До цього блоку входить підвищення на посаді, навчання працівника за рахунок фірми, запрошення співробітника як виступаючого чи лектора, пропозиція брати участь у більш інтенсивному або матеріально вигідному проекті, а також можливість використання устаткування компанії для реалізації власних проектів.

Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця, тобто всі ті заходи, які ведуть до зміни технічної оснащеності робочого місця та його ергономіки (виділення окремого кабінету, наймання секретаря, надання додаткового офісного обладнання та службового автомобіля та ін.) Останнім часом в американських компаніях з'явилася тенденція до використання в якості заохочень «пакета послуг». У цьому випадку працівник отримує можливість вибору з певної кількості винагород більш пріоритетних для нього форм заохочення.

В останні десятиліття більшість американських фірм і корпорацій як мотивуючий фактор широко використовує делегування («empowerment»), коли частина обов'язків, відповідальності і повноважень з прийняття рішень передаються працівникам, які заслуговують на довіру.

Японська система мотивації працівників

Загальноприйнятим фактом є твердження, що саме прорив у сфері менеджменту організацій послужив основою для «японського економічного дива». Після закінчення другої світової війни японські корпорації всерйоз зацікавилися, по-перше, системами «управління на основі якості» (total quality management, TQM), а, по-друге, системами управління персоналом.

Загальновідомо, що персонал японських компаній відрізняється однією спільною для переважної їх більшості якістю: японські

працівники віддані своїй фірмі. Відданість ця межує часом із жертовністю, зі зневагою до своїх інтересів.

Виявляється це в наступному:

- японські робітники і службовці переконані, що вони є важливими, необхідними особами у своїй компанії і вони відповідальні за її долю;
- у свідомості японця поняття «професія» ототожнюється з поняттям «робота», і практично завжди це поняття означає організацію (компанію), де він працює (наприклад, «я працюю на «Камацу»»);
- навіть якщо службовець компанії трохи нездоровий, він рідко візьме день відпочинку, а буде продовжувати працювати; в результаті ми спостерігаємо в Японії найнижчий у світі рівень втрат робочого часу через прогули;
- навіть якщо адміністрація попередньо не повідомила японського службовця про необхідність понаднормової роботи, він, як правило, погоджується вийти, і нехай це відбувається без особливого натхнення, але й без вагань: «треба – значить, треба»;
- в масовому порядку японські робітники не в повному обсязі використовують свою регулярну відпустку, тому що якщо японський службовець вважає, що компанія має потребу в тому, що треба працювати – він скорочує час своєї відпустки; одночасно з цим вони вважають, що якщо вони візьмуть відпустку повністю, то цим вони в якійсь мірі висловлять нелояльність своїй фірмі.

Давайте подивимося, за допомогою яких способів фірмі вдається домогтися такого ототожнення робітниками і службовцями себе самих зі своєю організацією; які стратегічні принципи в управлінні персоналом приводять до настільки примітних результатів?

Принцип довічного найму і система бонусного трудового стажу. Відомо (і підтверджено дослідженнями), що чим довше людина працює в організації, тим сильніше повинне бути ототожнення співробітника зі своєю фірмою. Японські корпорації, вирішуючи питання найму працівників в організації, гарантують своїм службовцям роботу і використовують при цьому систему винагороди, засновану на тривалості трудового стажу. Робиться це для того, щоб уникнути переходу співробітника в іншу організацію.

Принципи, які лежать в основі даної системи, наступні:

- чим більше людина працює в одній організації, тим вище її зарплата і посада;
- якщо людина переходить в іншу фірму, то накопичення стажу «обнуляється»;
- просування по службі в значній мірі залежить від стажу роботи на фірмі (природно, за інших рівних умов, тому що в першу чергу враховуються здібності працівника, його професійно-кваліфікаційний рівень та якість виконання своїх обов'язків); на практиці ж співробітник до досягнення певного віку і стажу не може розраховувати на більш високу за рангом посаду;
- поряд з основною зарплатою, рівень якої залежить від стажу і посади, службовці отримують грошові винагороди (як правило, це премії або бонуси не рідше ніж два рази на рік); також є певні пільги для співробітників (оплата дороги на роботу і назад; оплата лівової частки витрат на медичне обслуговування не лише службовця, але й членів його сім'ї; компенсація компанією частини оплати за житло; позики для купівлі житла тощо)
- при наймі працівників на керівні посади в першу чергу розглядаються кандидатури «своїх» співробітників;
- великі японські компанії часто практикують навчання своїх службовців (у тому числі і за межами країни, у престижних навчальних закладах Європи, США);
- підвищення кваліфікації співробітників є обов'язковим елементом роботи компанії, відбувається це, як правило, без відриву від виробництва.

Активне спілкування

Активне внутріфірмове спілкування передбачає заохочення приватних і прямих зв'язків та направлено, перш за все, на ототожнення працівників з компанією. При цьому існує кілька систем активного спілкування.

Офіційні зустрічі включають в себе:

- ранкові зустрічі, на яких, як правило, відбувається виклад політики компанії і розглядаються питання бізнес-етики, після цих зустрічей проводиться виробнича гімнастика;

- цехові збори, на яких відбувається надання виробничої інформації та видача завдань на виконувани роботи;
- збори робочих груп (гуртків якості, ритуальних груп), в яких влаштовуються спеціальні дискусії з виробленням рішень про виконання майбутніх робіт;
- церемонії і святкування – в японських компаніях практикуються досить часто, це можуть бути свято початку нового року, початку служби нового співробітника, спортивні змагання, туристичні подорожі (при цьому вартість поїздки повністю або частково бере на себе компанія). Ці заходи згуртовують співробітників компанії, піднімають моральний дух персоналу і прихильність його до своєї компанії;
- практика єдності робочого місця з точки зору функціональних груп, при цьому всі члени відділу, включаючи начальника, займають одну кімнату і службовці, як правило, знаходяться при цьому обличчям одне до одного. Практикується також використання керівниками і підлеглими загальних обідніх кімнат і туалетів, при цьому відсутні відмінності за рангом або по класу, це посилює зв'язок співробітників зі своїми керівниками і, отже, зі свого фірмою.

Всіляко заохочуються неформальні зв'язки, до яких можна віднести: обговорення проблем, як виробничих, так і громадських, спільне відвідання барів, пивних залів тощо; спільні пікніки, туристичні поїздки та спортивні ігри під час відпусток і свят; спільне відвідання гуртків за інтересами (національна культура, політика, техніка тощо).

Всі ці факти спільно створюють певне унікальне поле, яке стає сутністю, душею компанії. Основним моментом, який хотілося б підкреслити, – це органічність «японської» системи мотивації персоналу. Вона не була спланована в будь-якому міністерстві або відомстві, а утворилася як природна реакція на зміни в суті ринку, а також під впливом державних законів, хоч останні прямо не регламентують ці відносини.

Прояв підвищеного інтересу до «японської» системі організації праці останнім часом пов'язаний з деякими змінами в стратегічних принципах управлінської науки, які стали відбуватися в основному на рубежі століть – управлінці бажають більш ефективно взаємо-

діяти з персоналом.

Системи мотивації персоналу в західноєвропейських країнах мають багато спільного з американськими принципами управління, проте не тотожні їм. Розглянемо специфічні особливості моделей мотивації компаній Західної Європи.

«Шведська модель» управління та мотивація трудової діяльності персоналу завжди привертала увагу вітчизняних і зарубіжних фахівців. Поряд з визнанням ролі приватної власності та ринкового регулювання у виробничій сфері, в основу «шведської моделі» покладені принципи високої соціальної захищеності населення, повної зайнятості і вирівнювання доходів. Разом з тим, не можна не відзначити і іншу сторону ефекту довготривалого впливу «шведської моделі» розвитку на мотивацію праці. В останні роки соціал-демократи, які стояли біля витоків формування «шведської моделі» і забезпечують її практичну реалізацію, стурбовані тим, що «шведський соціалізм» став давати збої саме через досягнутий високий рівень соціальних гарантій. Як показали дослідження останніх років, висока соціальна захищеність людини в Швеції стала негативно впливати на трудову активність населення й стала однією з причин зниження трудової мотивації людей, розвитку психології соціального утримання, що перешкоджає ефективному використанню трудового потенціалу та дестимулює підприємництво. У сформованих умовах соціал-демократи зіткнулися з необхідністю перегляду ряду постулатів своєї соціально-економічної політики з урахуванням принципу: добробут кожного шведа повинен бути заробленим, а не просто сплаченим з державних фондів.

Досить успішно вирішується проблема трудової мотивації працівників у Великобританії. Президент Британського інституту управління Б. Вольфсон вважає, що «сьогодні конкурентоспроможність фірм визначається не якістю виробленої продукції, а якістю персоналу. Переможцем виходить той, хто здатний найкращим чином залучити, закріпити і мотивувати тих працівників, у яких є талант і наполегливість в роботі». Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах, в тому числі, Великобританії, є більш широке, ніж у США, поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це проявляється в ще більш активному (у порівнянні з американськими компаніями) участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що обумовлено специфікою характеру власності. Так, у країнах

Західної Європи більш широко розвинуті виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом.

Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах Консультаційних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів. У Фінляндії запроваджено системи «управління за результатами», при якій керівництво спільно з підлеглими визначає результати, які вони мають намір досягти.

В Австрії, Данії, Голландії, Люксембурзі, Швеції прийнято відповідне законодавство про обов'язкову участь робітників у радах директорів компаній з правом голосу. Працівники компаній Франції також мають своїх представників у радах директорів, але без права голосу в прийнятті рішень. У багатьох країнах Західної Європи (Австрії, Франції, Швеції та ін) співробітники мають право брати участь також у вирішенні соціальних питань. Спеціальними законами регулюється залучення працівників в управління в Німеччині, відповідно до яких там створені виробничі ради (Поради підприємств).

Право участі виробничої ради в управлінні підприємством поширюється на наступні питання:

1. Прийняття і зміна статуту підприємства, організації виробництва і професійної взаємодії працюючих;
2. Питання робочого часу (визначення початку і кінця робочого дня, перерв у роботі і т.п.);
3. Тимчасові скорочення або продовження робочого часу на підприємстві;
4. час, місце і форма оплати праці;
5. Визначення загальних принципів і графіка відпусток, а також вирішення питань про відпустки для окремих працівників у разі виникнення розбіжностей між працівниками і роботодавцем;
6. Розробка та прийняття інструкцій щодо запобігання на виробництві нещасних випадків і професійних захворювань;
7. Впровадження і застосування технічних засобів контролю за поведінкою і продуктивністю працівників;
8. Питання соціального забезпечення;
9. Питання формування політики в галузі заробітної плати та застосування нових форм оплати праці;

10. Питання персонального відбору, призначень, переміщень і ін.

У Німеччині на підприємствах з числом зайнятих більш 100 чоловік передбачено утворення так званих економічних комісій, що складаються з членів виробничої ради і представників роботодавця, які займаються вирішенням лише економічних питань. Якщо кількість працівників перевищує 500 чоловік, то на німецьких підприємствах можуть створюватися спостережні ради, право висунення кандидатур в які мають виробничі ради та вищі виробничі організації даної галузі. Крім того, участь трудящих в управлінні може здійснюватися і через призначуваного спостережною радою Директора з праці, у підпорядкуванні якого знаходяться кадрові питання, питання соціальної сфери та заробітної плати.

Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення трудящих до управління сприяє розвитку їх трудової активності, мотивації і, в кінцевому підсумку, поліпшенню кінцевих результатів виробництва.

Заслужує на увагу також система мотивації персоналу, застосовувана в Нідерландах. Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність працівників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях (про мінімальну заробітну плату, відпустку, компенсації дорожньо-транспортних витрат, соціальне страхування, умови праці та ін). Керівництво фірм, установ і організацій має право відхилятися від них тільки в сторону збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються Радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При доведенні ефективності рекомендованих їм заходів пропозиції приймаються і реалізуються на практиці.

Законодавством Нідерландів встановлено також, що при необхідності консультації лікаря працівнику дається два оплачувані години, протягом яких він може здійснити візит до фахівця. На окремих підприємствах при відсутності невиходів на роботу з яких-небудь причин (зокрема, через хворобу) протягом 3-х місяців працівник отримує додатково одну оплачену день відпочинку. Цю систему взяло на озброєння уряд країни, і на даний період готуєть-

ся проект зі створення відповідного нормативного документа, що вводить це правило повсюдно з метою мотивування працівників.

Питання для самоконтролю

1. Основні теоретичні підходи до визначення сутності мотивації.
2. Особливості дії основних теорій мотивації у міжкультурному середовищі.
3. Методи матеріального стимулювання в МНК.
4. Методи соціальної та примусової мотивації в міжнародних компаніях.
5. Основні способи мотивації персоналу.
6. Американський досвід мотивації.
7. Особливості мотивації праці в Японії.
8. Специфіка мотивації персоналу в західноєвропейських країнах.

Тести

1. Змістовні моделі, що дають можливість ідентифікувати потребу або сукупність потреб, що сформувалися як результат мотивованої поведінки, – це:

- а) моделі мотивації, засновані на потребах;
- б) процесуальні моделі мотивації;
- в) «підкріплюючі» (reinforcement) модель мотивації.

2. Група людей у складі організації або організація в цілому, персонал якої складається з представників різних країн –це:

- а) Міжнародний відділ в структурі ТНК;
- б) Міжнародний колектив;
- в) Неформальна організація, що належить до сфери контролю керівника;
- г) Міжнародна робоча сила.

3. Намагання кількісно описати різні культури з метою розрізняти їх між собою, а не оцінювати, відсутність стереотипів та соціальна гнучкість:

- а) визначають високу здатність менеджера до міжнародного бізнесу;
- б) характерні для менш здатних до міжнародного бізнесу менеджерів;
- в) не мають значення при підборі кадрів для міжнародних призначень;
- г) у різних випадках мають різне значення.

4. Універсальна система винагород, придатна для будь-якого робітника в будь-якій країні, характерна для:

- а) американської моделі менеджменту;
- б) японської моделі менеджменту;
- в) соціалістичної моделі управління;
- г) Такої системи не існує.

5. Продовжте перелік форм стимулювання персоналу міжнародної фірми:

- а) основна матеріальна вигода;
- б)
- в)
- г)

6. Методи соціальної мотивації:

- а) включають засоби морального впливу – від агітації до різних форм індивідуального заохочення;
- б) мають позитивну мотиваційну характеристику (матеріальне стимулювання) і негативну (матеріальні санкції);
- в) є інструментом примусового впливу колективу на кожного його члена в інтересах організації в цілому.

7. Мотивація праці в американських компаніях базується на:

- а) переважно індивідуалістичному підході;
- б) створенні системи довічного найму;
- в) переважно колективних цінностях і потребах.

8. Мотивація праці в японських компаніях базується на:

- а) переважно індивідуалістичному підході;
- б) високій ролі соціальної захищеності всіх верств населення;
- в) переважно колективних цінностях і потребах.

Модуль 3

9. Мотивація праці в західноєвропейських (особливо скандинавських) компаніях базується на:

- а) переважно індивідуалістичному підході;
- б) високій ролі соціальної захищеності всіх верств населення;
- в) переважно колективних цінностях і потребах.

10. Відданість компанії, неможливість поєднання частоті зміни роботи з успішною кар'єрою характерне для:

- а) американських;
- б) японських;
- в) західноєвропейських компаній.

Література

1. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. – 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика МВА»).

2. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. З., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. – СПб.: Питер, 2001. – 576 с.

3. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1998.

4. Сравнительный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова. – СПб.: Питер, 2006.

Тема 12

КОНТРОЛЬ І ЗВІТНІСТЬ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Основні поняття і терміни

Англо-американська модель обліку, багатонаціональна консолідація, бюрократичний контроль, двозначність контролю, європейсько-японська система обліку, компарабільність, контролінг, контроль, контроль за результатами, контроль культурний, контроль непрямий, контроль особистий, контроль прямий, міжнародні стандарти обліку, модель Лес ара-Лоранжа, національні стандарти бухгалтерського обліку, південноамериканська модель обліку, система контролю, техніка міжнародного контролю.

12.1. Особливості контролю в міжнародному середовищі

Контроль пов'язаний з плануванням і покликаний забезпечити керівництво організації своєчасною і достовірною інформацією про хід виконання стратегічних планів, їх зв'язок з місією організації для своєчасного їх корегування.

Складність реалізації функції контролю в міжнародному середовищі визначається наступними її особливостями:

- складність здійснення контролю на міжнародному рівні;
- великі відстані;
- культурні відмінності між країнами;
- різні часові пояси;
- необхідність диверсифікації методів виробництва на місцях;
- збільшення кількості неконтрольованих факторів впливу на виробництво.

Характеристики ефективної системи контролю в ТНК:

- Стандарти в МНК повинні враховувати загальнокорпоративні та місцеві цілі.
- Система контролю має бути гнучкою для відслідковування всіх невизначеностей (ризиків).

- Вона повинна надавати вчасну і точну інформацію про стан справ у корпорації.
- Забезпечення конгруентності завдань, що стоять перед корпорацією і окремими філіями (конгурентність – підтримка і виконання завдань, що передбачені стратегічними цілями корпорації та її філіями, навіть у разі протиріч з локальними завданнями).
- Наявність оперативного та зворотнього зв'язку штаб-квартири з усіма підрозділами корпорації.

У процесі побудови такої системи керівництво ТНК нашоухується на наступні проблеми:

- Відмінності в принципах підготовки та аналітичності облікових даних (різниця у стандартах бухгалтерського обліку і звітності).
- Проблема зручності комунікацій.
- Інформативність внутрішньої звітності (часто якість фінансового контролю пов'язана з кількістю і обсягом даних. Якщо вона надто велика, що процес підготовки та деталізації внутрішньої звітності починає заважати оперативній роботі філій).
- Невідповідність цільових установок різних підрозділів компанії (різні підходи до типізації підрозділів компанії з точки зору їх відповідальності за виконання спільних планів, виділення окремих бізнес-одиниць у вигляді:

1. Кост-центру – відповідальність тільки за витрати.
2. Профiт-центру – відповідальність і за доходи, і за витрати.
3. Інвестмент-центру – доход співвідноситься з інвестованим капіталом.

12.2. Типи контролю в ТНК

Типи здійснюваного у ТНК контролю можна класифікувати за різними ознаками.

1. В залежності від спрямованості виділяють:

1. Прямий контроль, який включає:

- наради у головному офісі корпорації (рада керівників ТНК, вищий орган управління компанією);
- організація перевірок на місцях через відрядження членів ради керівників до закордонних філій ТНК;

- поточний контроль персоналу, здійснюється постійно на всіх ланках управління у різних формах;
- контроль через створення в організації стимулюючого клімату, особливої культури (сувора ієрархічна підпорядкованість, ланцюги просування рішень і зворотного зв'язку).

2. Непрямий контроль

- Щомісячна звітність, яка подається до офісу материнської країни (оперативна звітність);
- Додатки до оперативної звітності (Ф-1, Ф-2, бюджети, баланси тощо);

II. В залежності від об'єкта контролю виділяють:

- ринковий контроль, тобто контроль за ринковими показниками (ринкова ціна акцій, рентабельність інвестицій, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність);
- контроль за продукцією (випуском) – (визначаються завдання дочірніх підприємств, функціональних відділів, окремих працівників – кожна група контролюється відповідно до власних (визначених) показників;
- бюрократичний контроль – через створення широкої системи правил і процедур.
- корпоративна культура, особливий психологічний клімат в організації без зовнішніх проявів, але за його допомоги приводять в дію офіційно затверджені (бюрократичні) механізми контролю.

Фірма «Інтернешнл Телефон енд Телеграф» («Ай Ті Ті»), наприклад, щомісяця проводить наради менеджерів всіх своїх відділень у штаб-квартирі корпорації в Нью-Йорку. На ці наради запрошуються керівники всіх прибуткових і збиткових структурних одиниць фірми. На них обговорюються звіти, підготовлені кожним таким підрозділом, у яких відображені детальні відомості про обсяг продаж, прибуток, відсотки на вкладений капітал і т.ін. Крім того, очікується, що всі менеджери повідомлять про свої поточні та очікувані проблеми, що виникають під час господарської діяльності. Більше того, вони повинні пояснити, чому виникли ці проблеми і як вони збираються їх вирішувати.

Загалом інформацію про зміст і типи контролю в ТНК доцільно подати у стислому вигляді в формі табл. 12.1.

Типи контролю в корпорації

Типи контролю	Ринковий контроль	Контроль за продукцією	Бюрократичний контроль	
Зміст контролю (інструменти контролю)	Ринкова ціна акцій, рентабельність інвестицій, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність	Завдання дочірніх підприємств, функціональних відділів, окремих працівників	1. Створення широкої системи правил і процедур 2. Стандартизація	1. Норми 2. Цінності 3. Соціалізація

Кожний із видів контролю виконує свої специфічні функції, зміст яких доцільно подати у вигляді табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Функції видів контролю залежно від обраної стратегії ТНК

Характеристики	Типи стратегій			
	Міжнародна	Мультинаціональна	Глобальна	Транснаціональна
Централізація владних повноважень	Ключові компетенції – централизовані, решта – децентралізовані	Децентралізація щодо національних підрозділів	Централізація, оптимальне глобальне розміщення	Централізація і децентралізація одночасно

Функції міжнародного менеджменту

Організацій-на структура	Виділя-ється між-народний відділ	Глобальна географічна	Глобаль-на функ-ціональна структура	Глобаль-на ма-трична
Потреба в координації	Середня	Низька	Висока	Дуже ви-сока
Потреба у комплекс-ному інте-граційному механізмі	Середня	Низька	Висока	Дуже ви-сока
Значення корпоратив-ної культури	Значення виникає	Не має зна-чення	Важлива	Дуже важлива
Вплив на-ціональних культур на організацію	Існують проблеми в органі-зації через культурні відміннос-ті	Проблеми виникають, але вони сприяють розвитку конкурент-них переваг	Прак-тично не вплива-ють	Пробле-ми вини-кають, але вони спри-яють розвитку конку-рентних переваг

Особливості контролю в різних міжнародних корпораціях

Корпорації США:

- Наголос на кількісних аспектах контролю діяльності за-рубіжних відділень.
- Контролювання виконання планів, бюджетів у відповід-ності зі стандартами компанії.
- Централізоване надходження інформації до штаб-квартири про стан виробничих процесів.
- Істотний вплив кар'єрних аспектів на процес контролю.

Західноєвропейські МНК:

- 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 МНК:

- 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.

12.3. Вимоги до звітності в міжнародних компаніях

В основі ефективного контролю, який дозволяє правильно розподіляти ресурси, коректувати плани і винагороджувати працівників, лежить своєчасна звітність.

Для того щоб не виникало проблем з інформаційним забезпеченням, до звітності висувають певні вимоги: рішення по використанню капіталу, кадрова політика та особливості застосування технології приймаються постійно, тому періодичність надходження звітів має бути високою.

Звіти повинні реально і точно відображати стан справ для найбільш ефективного використання ресурсів.

Своєчасність подання звітів дозволяє адекватно реагувати на зміст повідомлень.

Система звітності необхідна:

1. Для оцінки операційних підрозділів.
2. Для оцінки керівників підрозділів.

Основне призначення системи звітності в ТНК – забезпечення відповідних прибутків через виявлення відхилень від плану, що має сприяти виявленню сфер появи проблем.

Об'єктом уваги при цьому можуть бути поточні або перспективні показники, що дозволяють коректувати уявлення про стратегічно важливі складові організації.

Види звітів, що подаються в структури управління ТНК

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

2. 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 продаж – щодня, щомісяця, щокварталу;
- поточні управлінські витрати – щомісяця, щокварталу;
- фінансовий звіт – один раз у півроку, а також річний звіт.

Основні документи фінансової звітності: баланс і рахунок доходів та витрат.

Баланс – типова структура, активи (оборотні і 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 такому звіті 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: одноступінчатий та багатовступінчатий.

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.

Майже всі ТНК використовують системи звітності філіалів, які схожі на прийняті у країні базування, тому що менеджери із штаб-квартири краще знайомі з ними, а одноманітність забезпечує порівняння результатів роботи.

Проблеми звітності:

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

2. Важко порівнювати філіали, які знаходяться в різних країнах за допомогою стандартних показників діяльності (відмінною є структура витрат).

3. Фірми хочуть мати більший дохід з капіталу в країнах з підвищеним ризиком, проте відповідні ризики можуть перебувати поза сферою контролюючих.

4. Системи звітності в ТНК спираються на поєднання різних показників оцінки, що знижує ступінь надійності і потребує значних змін.

12.4. Інформація для ефективної звітності

Керівництву ТНК необхідно періодично переоцінювати свої інформаційні потреби, щоб забезпечувати зниження витрат, а також реальне використання отримуваної інформації.

Крім інформації, яка необхідна для оцінки ефективності роботи філій та їх керівництва, потрібна додаткова інформація:

- інформація, яка збирається для координації з центру (дані про готівку в касі і потреби у ній філій);
- інформація, яка відноситься до зовнішнього середовища.
- інформація, необхідна для реалізації зворотного зв'язку з філіями.

Дані по обміну інформацією між взаємопов'язаними філіями. В ТНК існують такі інформаційні проблеми:

- Витрати на інформацію можуть виявитися занадто великими порівняно з її цінністю.
- Надлишок інформації.
- Неможливість суміщення інформації та неспівпадіння методів опрацювання даних, що використовуються у різних країнах.
- Багато країн приймають закони, які прямо чи не прямо обмежують міжнародні потоки даних для наступних цілей: щоб завадити порушенню прав особи на недоторканність, забезпечити захист економіки, через стратегічні переконання (існує ймовірність передачі по каналам ТНК

інформації, що містить комерційну чи військову таємницю держави-реципієнта).

Системи обліку країн світу

Існують різні методи трансляції звітності, які застосовуються міжнародними компаніями. Вони відрізняються по країнах, їх застосування залежить від того, для кого поставляється бухгалтерська інформація – для акціонерів, інвесторів чи держави в особі податкових органів.

Існують різні способи ведення обліку, які діють в різних країнах. Причинами відмінностей в облікових системах країн є соціально-економічні, політичні та географічні фактори.

До соціально-економічних факторів належать:

- характер розвитку ринків капіталу;
- кількість інвесторів і кредиторів;
- участь країни в міжнародних ринках капіталу;
- рівень інфляції;
- загальний рівень освіти;
- типи законодавчих систем.

Так, ринки цінних паперів особливо розвинуті в США і Великобританії. Тому для більшості числа невеликих інвесторів необхідна постійна і повна інформація про діяльність компаній для прийняття рішень про інвестування. У Німеччині і Японії історично сильні позиції банків при кредитуванні компаній. Інформація про діяльність компанії орієнтована перш за все на них. У Франції і Швеції орієнтація облікової інформації пов'язана із задоволенням вимог держави.

У цілому в слабо розвинутих країнах облікові системи простіші, як наслідок невеликих розмірів підприємств і невисокого рівня освіти. У високорозвинутих країнах облікова інформація значно складніша, що відображає різноманітну економічну реальність.

Облікові системи експортуються так, як і інші товари. Вплив облікових правил однієї країни на облікові правила іншої може бути обумовлений політичною та економічною її залежністю, географічним положенням. Так, облікова система Індії близька до англійської, що є наслідком тривалої колоніальної залежності її від Великобританії; облікова система Канади перебуває під сильним

впливом американської практики ведення обліку через географічне положення цих країн.

Хоча абсолютно однакових систем обліку не існує, виділяють три основні групи країн, які дотримуються однотипних підходів до побудови систем бухгалтерського обліку:

1. Англо-американська модель (Велика Британія, США, Нідерланди, Канада, Австралія).
2. Континентальна модель (Німеччина, Австралія, Франція, Швейцарія, Італія).
3. Південноамериканська модель (Бразилія, Аргентина, Чилі і т.п.).

Англо-американська модель функціонує в умовах розвинутого фінансового ринку. Облік орієнтований, у першу чергу, на потреби інвесторів і кредиторів. У країнах, які використовують цю модель, принципи і 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 низки інших документів, які інколи називають загальноприйнятою практикою обліку. У Канаді бухгалтерські стандарти оформляє Комітет по дослідженнях в області бухгалтерських стандартів.

Таким чином, у країнах з даним типом ведення обліку існує багато варіантів в 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 і 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. Таким чином, у країнах з даною 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.

Нааявність 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 (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 і пропонують варіанти обліку окремих засобів або операцій підприємства.

Міжнародні стандарти обліку не є обов'язковими і мають рекомендаційний характер. Внаслідок 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 і подання фінансової звітності.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості контролю ТНК?
2. Які відмінності у контролі існують у різних країнах?
3. Які існують основні системи контролю міжнародних корпорацій?
4. Що являє собою техніка контролю в міжнародному менеджменті?
5. Які існують проблеми в контролі діяльності відділень міжнародних компаній?
6. Які складові інформаційного забезпечення звітності міжнародних компаній?
7. У чому полягають обмеження потоків міжнародних даних?
8. У чому полягають завдання фінансового контролю міжнародних компаній?

9. Як контролюється якість товару у міжнародних корпораціях?

10. Як впливають національні стандарти бухгалтерського обліку на процес контролю в українських відділеннях ТНК?

Тести

1. Складність реалізації функції контролю в міжнародному середовищі визначається наступними її особливостями:

- а) складністю здійснення контролю на міжнародному рівні;
- б) культурними відмінностями між країнами;
- в) необхідністю диверсифікації методів виробництва на місцях;
- г) наростанням кількості неконтрольованих факторів впливу на виробництво;
- д) всі відповіді правильні.

2. За якими ознаками класифікують типи контролю, що здійснюється в ТНК:

- а) залежно від спрямованості;
- б) залежно від об'єкта контролю;
- в) всі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

3. Прямий контроль включає:

- а) наради у головному офісі корпорації;
- б) організація перевірок на місцях через відрядження членів ради керівників до закордонних філій ТНК;
- в) поточний контроль персоналу, який здійснюється постійно на усіх ланках управління у різних формах;
- д) всі відповіді правильні.

4. Вкажіть основні типи контролю в корпорації:

- а) ринковий контроль;
- б) бюрократичний контроль;
- в) контроль за продукцією;
- г) немає правильної відповіді;
- д) всі відповіді правильні.

5. Вкажіть основні типи стратегій ТНК:

- а) міжнародна;
- б) мультинаціональна;
- в) глобальна;
- г) транснаціональна;
- д) немає правильної відповіді;
- е) всі відповіді правильні.

6. Система звітності необхідна:

- а) для оцінки роботи операційних підрозділів;
- б) для оцінки діяльності керівників підрозділів;
- в) для забезпечення відповідних прибутків через виявлення відхилень від плану, що має сприяти виявленню сфер появи проблем;
- г) всі відповіді правильні.

7. Вкажіть види звітів, що складаються в процесі ведення фінансової діяльності ТНК:

- а) річний звіт;
- б) фінансовий звіт;
- в) всі відповіді правильні.

8. В ТНК існують наступні інформаційні проблеми:

- а) витрати на інформацію можуть виявитися занадто великими порівняно з її цінністю;
- б) надлишок інформації;
- в) неможливість суміщення інформації і неспівпадіння методів обробки даних, що використовуються у різних країнах;
- г) всі відповіді правильні.

9. Вкажіть основні світові систем обліку інформації у ТНК:

- а) Англо-американська модель;
- б) Континентальна модель;
- в) Південно-американська модель;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

10. Існують різноманітні способи ведення обліку, що діють в різних країнах. Причинами відмінностей в облікових системах

країн є соціально-економічні, політичні і географічні фактори. До соціально-економічних факторів належать:

- а) характер розвитку ринків капіталу;
- б) кількість інвесторів і кредиторів;
- в) участь країни в міжнародних ринках капіталу;
- г) рівень інфляції;
- д) всі відповіді правильні.

Література

1. *Гіл Чарлз В. Л.* Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856 с.

2. *Макогон Ю. В., Орехова Т. В.* Международный менеджмент: Курс лекций. — Донецьк: Дон НУ, 2003. — 277 с.

3. *Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова, Д. И. Баркана, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля.* — СПб.: Питер, 2000. — 624 с.

4. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

МОДУЛЬ 4

КЛЮЧОВІ СФЕРИ

МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 13. Торговельні операції міжнародних корпорацій

Тема 14. Міжнародний фінансовий менеджмент

Тема 15. Технологічна політика міжнародних корпорацій

Тема 16. Інвестиційні операції міжнародних корпорацій

Тема 13

ТОРГОВЕЛЬНІ ОПЕРАЦІЇ

МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Основні поняття і терміни

Методи міжнародної торгівлі, прямий метод проведення торговельних операцій, комерційні торговельні операції, експортні торговельні операції, торговельно-посередницькі фірми, дистриб'ютори, стокісти, міжнародний товарний аукціон, міжнародні тендери, оференти, зустрічна торгівля, лізинг, форфейтинг, факторинг, зовнішньоекономічний договір (контракт).

13.1. Методи та форми здійснення торговельних операцій міжнародних компаній

Суб'єкти міжнародної торгівлі, виходячи на світовий ринок з метою реалізації своєї продукції, обирають той чи інший метод організації зовнішньоторговельної діяльності. Під *методом міжнародної торгівлі* розуміється організаційна форма і порядок здійснення зовнішньоторговельної операції.

У міжнародній практиці використовують *два основних методи проведення торговельних операцій*:

- прямий метод торгівлі;
- метод торгівлі через посередників.

Прямий метод проведення торговельних операцій. При цьому методі 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. Близько 50% міжнародного товарообміну відбувається на основі прямих зв'язків.

Прямий метод торгівлі, як правило, використовується:

1. При продажу ТНК великогабаритної і дорогої продукції промислового призначення. У деяких фірм на частку прямих продажів припадає близько 70% всієї експортної 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. Для врахування вимог покупця виникає необхідність встановлення прямих контактів між експортером та імпортером, починаючи зі стадії проектування продукції і закінчуючи введенням її в експлуатацію. Покупець часто сам визначає обсяг постачання, техніко-економічні характеристики продукції, терміни виготовлення.

2. При здійсненні експортно-імпортних операцій між великими ТНК з постачання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих і деталей тощо.

3. При поставках товарів через закордонні підрозділи ТНК, які володіють роздрібною мережею. Створені корпораціями збутові і виробничі закордонні філії та дочірні компанії стають на ринках інших країн контрагентами. 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 та встановлення безпосередніх міжфірмових зв'язків обумовлює зміни у співвідношенні традиційних методів здійснення зовнішньоторговельних операцій.

4. При здійсненні операцій з експорту-імпорту промислової сировини на основі довгострокових контрактів.

5. При закупівлі сільськогосподарської сировини у фермерів країн, що розвиваються.

6. При здійсненні зовнішньоторговельної діяльності державних підприємств та установ країн, що розвиваються, шляхом ор-

ганізації та проведення торгів.

Прямий метод торгівлі передбачає постачання заздалегідь погоджених видів продукції, яка орієнтована на специфічні вимоги конкретного іноземного споживача. Прямі зв'язки мають цілеспрямований характер, тому що ґрунтуються на системі попередніх замовлень і характеризуються тривалістю та стійкістю відносин споживача з постачальниками необхідного для виробництва сировини, матеріалів, комплектуючих для безперерйного забезпечення виробничого процесу ресурсами. Між постачальниками і споживачами укладаються довгострокові контракти, згідно з якими упродовж встановленого терміну передбачається регулярне постачання погоджених кількостей товару.

Прямий продаж має ряд переваг:

1. Дозволяє експортерам встановлювати тісні контакти з іноземними споживачами, здійснювати жорсткий контроль за торговельними операціями.

2. Одержувати більший прибуток за рахунок зменшення витрат на суму комісійної винагороди посереднику.

3. Краще вивчати стан і тенденції розвитку ринку.

4. Швидше пристосовувати свої виробничі програми до попиту і вимог зовнішнього ринку.

5. Знижувати ризик і залежність результатів комерційної діяльності від несумлінності посередницької організації.

У той же час використання торгівлі передбачає наявність комерційної кваліфікації та торгового досвіду. В протилежному випадку фінансові витрати не тільки не скоротяться, але можуть значно зрости.

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).

Метод проведення торговельних операцій через посередників

Цей метод передбачає здійснення купівлі і 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.

Торгові посередники – це юридичні особи (фірми, організації, установи), які сприяють обміну товарів і не залежать від виробників

та споживачів. Їх основна функція – об'єднання продавців і покупців, пов'язування попиту та пропозиції.

Другорядні функції:

- пошук іноземного контрагента;
- підготовка і укладання договору;
- кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем;
- здійснення транспортно-експедиторських операцій;
- страхування товарів при транспортуванні;
- виконання митних формальностей;
- проведення рекламних та інших заходів щодо просування товарів на зовнішні ринки;
- здійснення технічного обслуговування та інші послуги.

Більше половини всіх товарів, залучених у міжнародний товарообіг, реалізується при сприянні торгових посередників, їхніми послугами широко користуються в зовнішній торгівлі США, Англії, Нідерландів, Швеції, Японії.

Переваги методу торгівлі через посередників полягають у тому, що:

1. Підвищують оперативність збуту.
2. Підвищують прибуток за рахунок прискорення обігу капіталу.
3. Посередники знаходяться ближче до покупця, а отже, оперативніше реагують на зміни в ринковій кон'юнктурі, що дозволяє реалізувати товар на більш сприятливих для експортера умовах.
4. Підвищується конкурентоспроможність товарів завдяки можливості післяпродажного сервісу.
5. Є джерелом первинної інформації про рівень якості та конкурентоспроможності товарів.
6. Посередники мають у своєму розпорядженні великі можливості щодо організації реклами, виставок, ярмарків.
7. Торгові посередники мають стійкі ділові зв'язки з банками, страховими і транспортними компаніями.

Недоліком методу торгівлі через посередників є втрата експортером безпосередніх контактів з ринками збуту, а також залежність його від сумлінності й активності торгового посередника.

До особливостей діяльності торгових посередників в сучасних умовах належить:

1. Розширення напрямів і сфер торговельно-посередницької діяльності, що здійснюється за окремими товарами (номенклатурою); видів діяльності (оптові, роздрібні, посилкові); здійснюваних операцій (експортні, імпорتنі); наданих послуг; характеру угод і функцій. Зростає спеціалізація посередників на операціях з певною групою товарів. Розширюється надання різних видів послуг у комплексі: операції з організації збуту (пошук контрагентів, укладання угод від імені продавця, надання гарантій оплати товару покупцем, дослідження ринків, проведення рекламних компаній), транспортно-експедиторські операції; фінансування торговельних операцій; надання технічних послуг і післяпродажного технічного обслуговування; надання інформації про ринки.

2. Прив'язування торгових посередників до виробників машин та устаткування;

3. Зосередження основної частини торговельно-посередницьких операцій в руках невеликої кількості ТНК, які мають власні фінансові, страхові компанії, флот, склади запасних частин. Це дозволяє їм здійснювати купівлю-продаж за свій рахунок, фінансування операцій, страхування, транспортування, технічне обслуговування, виробництво й обробку.

4. Посилення впливу на торгових посередників транснаціональних корпорацій, що координують сферу і характер їхньої діяльності шляхом поділу ринків збуту.

5. Підпорядкування великим промисловим компаніям дрібних і середніх торговельно-посередницьких фірм шляхом системи франшиз, тобто довгострокових договорів з наданням виключного права на реалізацію товарів і послуг зі збереженням торгової марки виробника.

6. Підпорядкування торговельним монополіям дрібних і середніх фірм-експортерів та виробників у країнах, що розвиваються. Через них здійснюється скуповування сировини, яка самостійно переробляється і реалізується ними через власні роздрібні мережі.

7. Участь торговельно-посередницьких фірм у міжнародних консорціумах для здійснення великих будівельних проектів (здійснюють закупівельно-збутові операції для цих підприємств).

Виділяють дві форми торговельних операцій – комерційні та експортні.

Комерційні операції – торгові операції купівлі–продажу, а в широкому розумінні – будь-яка бізнес-операція.

Ключовими особливостями комерційних операцій міжнародних корпорацій є:

1. *Торговельні операції являють собою завершальну, обслуговуючу фазу міжнародного бізнесу.* Вони дозволяють реалізувати цінності корпорації у вигляді вироблених товарів, послуг, виконаних робіт. Переважна більшість провідних транснаціональних корпорацій самостійно створюють нові продукти, організовують їх виробництво, використовуючи міжнародну кооперацію, і лише після цього здійснюють торговельні операції. Тому доходи від таких операцій реалізують додаткові вартості, створені на попередніх фазах бізнесу.

2. *Комерційні операції міжнародних корпорацій здійснюються у багатьох валютах.* Це дозволяє знизити їх ризикованість і підвищити прибутковість. Однак це потребує ретельного узгодження торговельних і фінансових аспектів міжнародного бізнесу.

3. *Міжнародні корпорації мають значну кількість варіантів організації торговельних операцій.* Тобто провідні корпорації можуть продавати готову продукцію, напівфабрикати, ліцензії, патенти, вдаватись до лізингу устаткування, франчайзингу і т. д. Це потребує від менеджменту корпорацій використання сучасних інструментів порівняльного аналізу під час формування планів продажу.

4. *Міжнародні корпорації у своїй торговельній діяльності спираються на розгалужену мережу посередників* — оптових і роздрібних компаній. З одного боку, це спрощує процес продажу і зменшує зусилля на просування товарів, скорочує потребу в обігових коштах і підвищує рентабельність бізнесу, з іншого – виникає загроза ослаблення зворотного зв'язку між кінечним споживачем і корпорацією. Тому корпораціям доводиться підтримувати належну рівновагу між власними продажами і поставками посередника на всіх національних ринках.

5. *Торговельні операції здійснюються на багатьох національних ринках, які мають багато відмінностей як у вимогах до товарів (послуг), так і в методах продажу.* Ці відмінності повинні оперативнo і ретельно враховуватися на попередніх фазах бізнесу.

Експортні операції

Основні можливості міжнародних корпорацій при здійсненні експортних операцій:

1. Транснаціональні корпорації виробляють конкурентоспроможні товари і послуги та мають можливості постачати їх у різні країни, при цьому агресивно впливаючи на ринки цих країн.

2. Більшість країн світу мають потребу в цих товарах і послугах для прискорення свого соціально-економічного розвитку. Завдяки застосуванню ефективних інформаційних технологій імпортери цих країн швидко виявляють виробників конкурентоспроможних товарів. Так, однією з найбільш досконалих вважається експортна діяльність міжнародної корпорації «Мінесота Майнінг енд Мануфакчурінг» (ЗМ) (США) — виробник понад 40 тис. найменувань товарів. Обсяг експорту становить 1,5 млрд доларів США при загальних обсягах продажів понад 15 млрд доларів, 52 % з яких — закордонні.

Стратегія експорту базується на чотирьох простих принципах:

1. Входи на новий ринок першим, тобто перемагай інших.
2. Виробляй мало і продавай мало для входження на ринок у невеликих масштабах за незначного інвестування та просування одного головного продукту.
3. Наймай на роботу місцевих працівників для продажу продукції фірми.
4. Формулой і реалізуй глобальні стратегічні плани експорту та кінцевого закордонного виробництва продукції.

Виважена експортна стратегія «ЗМ» забезпечила успіх усієї корпорації і в Україні, на ринку якої продається багато найменувань її товарів, зокрема клейка стрічка, шліфувальний папір, записники «Post-it Notes», медичні препарати і т. ін. Детальніше про досвід організації експортних операцій цієї корпорації студенти можуть дізнатися з підручника Ч. Гіла.

Важливо звернути увагу і на підтримку експортної діяльності міжнародних корпорацій відповідними урядовими і неурядовими організаціями країни походження цих підприємств. Мало відомо, наприклад, що за обсягом експорту підприємств штат Каліфорнія (США) посідає восьму сходинку. Значний внесок у це досягнення зробили представництва уряду цього штату в Японії, Китаї, євро-

Модуль 4

пейських країнах, які доповнюють у цьому напрямі діяльність американських посольств. Широко відомий досвід роботи за кордоном японських торговельних домів «Соґо-Соша».

Слід звернути увагу на експортне фінансування — залучення, забезпечення і використання фінансових коштів з метою здійснення експортної угоди, в основі якої не лише торгівля товарами народного споживання, а й поставка машин та обладнання, продаж нематеріального майна (права, ліцензії). Експортне фінансування має бути пов'язане безпосередньо з конкретним *договором про поставку товарів і послуг*, в якому врегульовані права та обов'язки продавця (постачальника) і покупця (підрядника).

Фінансуватися експорт може звичайними і нетрадиційними методами; кошти надаються банками, небанківськими установами або державними організаціями.

При фінансуванні експорту використовуються практично всі форми кредитів, які застосовуються для внутрішньої торгівлі. З'явилися і особливі форми фінансування, які перебувають у тісному зв'язку з наданими іноземному партнеру умовами платежу.

Таблиця 13.1

Фінансування експорту

Види	Звичайні, або традиційні, методи	Нетрадиційні методи
Короткострокове	Незабезпечений овердрафт у національній або іноземній валюті. Аванси під інкасо. Врахування або купівля векселів / чеків банком. Акцептні кредитні лінії. Аванси покупця	Експортний факторинг. Кредити експортних посередників. Фінансування через комісійні фірми

Ключові сфери міжнародного менеджменту

Середньострокове	Позичка в національній або іноземній валюті. Кредит спеціальної державної установи	Форфетинг. Лізинг. Міжнародні кредитні спілки. Зустрічна торгівля
Довгострокове	Випуск єврооблігацій. Кредит покупцю. Проектне фінансування	Випуск акцій

13.2. Посередницькі організації, що сприяють здійсненню торговельних операцій

Торговельно-посередницькі фірми. При організації збуту через закордонних посередників експортер вирішує проблему підбору фірми-посередника. Правильний вибір посередника багато в чому визначає ефективність угоди. При цьому аналізується ступінь солідності фірми, наскільки сумлінно вона ставиться до своїх обов'язків, її діловий авторитет, можливість технічного обслуговування, професійний рівень інженерно-технічного обслуговування, наявність матеріально-технічної бази.

Вибір фірми-посередника визначається і тим, яким великим є коло клієнтів, які обслуговується нею, оскільки експортер воліє звернутися до посередника, в якого він є єдиним принципалом з продажу даного товару.

До торговельно-посередницьких фірм належать фірми, які в юридичному та господарському відношенні не залежні від виробника і споживача товарів. Вони діють з метою отримання прибутку, який можна одержати двома способами:

- як різницю між цінами закупівлі товарів у експортера та цінами, за якими ці товари продаються покупцям;
- у вигляді винагороди за надані послуги з просування товарів на зовнішні ринки.

Основним видом діяльності торгово-посередницьких фірм є комерційна діяльність. Однак найбільші з них здійснюють в окремих випадках і виробничу діяльність (обробка закуповуваних і

реалізованих товарів), транспортування вантажів, страхування. Ці функції допомагають здійсненню торгової діяльності.

Торгові фірми здійснюють операції з перепродажу за власний рахунок і від власного імені. Вони працюють в основному з постійними постачальниками, відносини з якими будуються на довгостроковій основі. За характером здійснюваних операцій розрізняють торгові доми, експортні, імпорتنі, оптові, роздрібні фірми, дистриб'ютори, стокісти.

Торгові доми, як правило, складають транснаціональні корпорації конгломератного типу, які поряд із зовнішньоторговельною компанією включають виробничі, банківські, страхові, транспортні, роздрібні й інші фірми. Торговий дім не обмежує свою діяльність рамками однієї товарної групи. Він здійснює за свій рахунок експортно-імпорتنі товарообмінні й інші зовнішньоторговельні операції за широкою номенклатурою товарів і послуг та реалізує цілий комплекс угод, взаємозалежних за ефективністю, зацікавленістю партнерів, за взаємними розрахунками з одночасним використанням різних форм зовнішньоекономічних зв'язків.

Торгові доми виконують такі функції:

- закупають товари у виробників чи оптовиків своєї країни і перепродають їх за кордоном;
- купують іноземні товари за кордоном і перепродають їх місцевим оптовикам чи роздрібним торговцям, промисловим споживачам;
- виконують окремі комісійні доручення;
- надають послуги в сфері страхування, ремонту і технічного обслуговування, складування, інжинірингу, фінансів;
- вкладають кошти у виробництво, придбавають у повну власність підприємства, передають устаткування в оренду (лізинг), надають кредити;
- здійснюють інвестиційне співробітництво з іноземними партнерами при будівництві об'єктів.

Торгові доми набули поширення в США, Канаді, Швеції, Швейцарії, Японії, Бразилії. Так, торгові в загальній кількості посередницьких зовнішньоторговельних фірм США вони становлять 8–10%, у Японії – 65–70%.

Експортні фірми складають торгові підприємства, які закупають за свій рахунок товари на внутрішньому ринку, а потім перепродають їх від свого імені за кордоном. Іноді вони виконують

комісійні доручення, виступаючи при цьому комісіонерами закордонних фірм.

Експортні фірми залежно від виконуваних функцій і номенклатури товарів поділяються на:

- спеціалізовані, які торгують якимось одним товаром або товарами, подібними за номенклатурою. При цьому на угоди по якій-небудь одній групі товарів має припадати понад 50% продажів. Товарами збуту є переважно товари легкої та деревообробної промисловості;
- універсальні, які торгують різноманітним асортиментом масових споживчих товарів і вивозять продукцію кількох галузей. Ці фірми закупають товари багатьох підприємств, що знаходяться в різних районах, і продають їх у кілька країн. Угоди укладаються за наявними у них зразками товарів;
- фірми, які експортують сільськогосподарську продукцію (зерно, бавовна, вовна, чай, каучук, кава, шовк і т.ін.). Ці фірми працюють на ринках (найчастіше країн, що розвиваються), де споживачі і виробники внаслідок їхньої розосередженості чисельності, не мають можливості організувати власну мережу каналів збуту, тому вдаються до послуг посередників-заготівників. Посередники-заготівники контролюють значну товаро-заготівельну мережу – від скупників, що придбають товари безпосередньо в окремих виробників на місцевих базах, до торговців-пакувальників, які перепродають їх експортним фірмам.

Імпортні фірми складають торгові підприємства, які закупають за власний рахунок за кордоном товари, а потім продають їх на внутрішньому ринку промисловим, оптовим і роздрібним торговцям. Ці фірми мають на складах товарні запаси і на вимогу здійснюють негайне постачання на внутрішній ринок. Більшу частину імпорتنих фірм у промислово-розвинутих країнах складають фірми, що спеціалізуються на закупівлі і реалізації обмеженої кількості однотипних сировинних і продовольчих товарів (чай, кава, тютюн, цукор, прянощі, текстильна сировина), їх функціями є не тільки імпорт, а й сортування, складання асортименту, розфасовка, упакування. Закупівля товарів безпосередньо в іноземних експортерів здійснюється через:

- товарні біржі;

- аукціони;
- постійні закупівельні контори, які відкриваються зарубіжними фірмами за кордоном.

Зростає значення зарубіжних фірм у торгівлі машинами й устаткуванням, оскільки вони беруть на себе післяпродажне технічне обслуговування. Багато з них мають у своєму розпорядженні широку мережу дилерів, які безпосередньо реалізують машини й устаткування споживачам та здійснюють післяпродажне обслуговування.

Оптові фірми – це підприємства, які є посередниками між промисловими або заготівельними підприємствами і роздрібними торговими фірмами. Вони закуповують за власний рахунок товари за кордоном великими партіями і реалізують їх на місцевому ринку окремим споживачам дрібнішими партіями, одержуючи прибуток за рахунок різниці в ціні.

Роздрібні фірми – це підприємства, які зазвичай самостійно виконують експортно-імпортні операції. Своєю діяльністю вони реалізують через створення власних закордонних філій у вигляді магазинів роздрібною торгівлі, а також через організацію представництв і агентств із закупівлі товарів у дрібних місцевих виробників. Великі роздрібні фірми мають у своєму розпорядженні широку мережу своїх філій, дочірніх компаній і закупівельних контор за кордоном.

Розрізняють також посилкові роздрібні фірми, які приймають замовлення від іноземців і громадян, які мешкають поза межами своєї країни.

Дистриб'ютори – це фірми, які зазвичай знаходяться в країні імпортера і здійснюють в основному імпортні операції з купівлі-продажу товарів від свого імені і за власний рахунок на основі угоди про надання їм права на продаж.

Стокісти – це фірми в країні імпортера, які здійснюють операції з експорту й імпорту на основі спеціального договору про консигнаційний склад. Цей договір є доповненням до основного договору про надання права на продаж, агентського договору, договору комісії.

Стокісти мають у своєму розпорядженні власні склади, купують і продають товари за власний рахунок і від свого імені, їх функція іноді є однією із додаткових функцій оптової фірми.

У міжнародній торгівлі існують ще три особливих типи посередників, роль яких є такою значною, що їх відносять до організаційних засобів торгівлі: міжнародні товарні біржі, аукціони, торги, ярмарки та виставки.

Міжнародні товарні біржі. Поширеним засобом торгівлі для низки сировинних товарів є *міжнародні товарні біржі, які являють собою постійно діючий оптовий ринок декількох країн, де укладаються угоди купівлі-продажу широкого асортименту сировинних і продовольчих товарів, що відповідають уніфікованій системі стандартних вимог до товарів.*

Особливість діяльності міжнародних товарних бірж, які водночас є національними і обслуговують окремі світові товарні ринки, полягає в обов'язковому дотриманні законодавчо-правового, податкового та валютного режимів, які діють у країнах їх розміщення.

На світовому ринку міжнародні товарні біржі виконують такі функції:

- обслуговують конкретний діючий світовий товарний ринок;
- залучають до біржових операцій контрагентів з різних країн світу;
- забезпечують вільний переказ прибутків, які одержують контрагенти з біржових операцій;
- здійснюють так звані арбітражні операції, тобто спекулятивні угоди для одержання прибутку від різниці котирувальних цін на біржах різних країн.

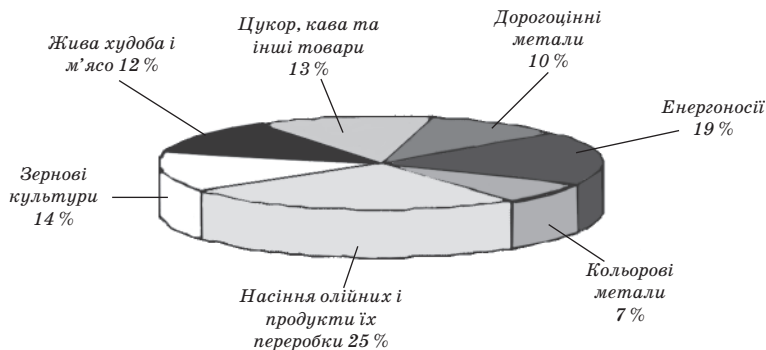


Рис 13.1. Структура світового біржового товарообороту

Практично весь біржовий оборот на світовому товарному ринку, а саме 98%, забезпечується завдяки діяльності п'ятдесяти бірж, з яких 84% обороту припадає на біржі США, 8% – Великобританії, 6% – Японії і 2% – товарні біржі інших країн. Обсяг світового біржового обороту щорічно оцінюється в 3,5–4 трлн доларів.

Товари, які продаються на міжнародних товарних біржах, об'єднані в п'ять груп, що охоплюють понад 70 найменувань товарного асортименту на біржах реального товару і 148 – на ф'ючерсних.

Залежно від асортименту товарів, що продаються на міжнародних товарних біржах, вони класифікуються як:

- *універсальні або загального типу*, де укладаються угоди широкого асортименту біржових товарів;
- *спеціалізовані*, де укладаються угоди по окремих видах товарів, тобто мають потоварну спеціалізацію і тому класифікуються як біржі широкого профілю та вузькоспеціалізовані.

Міжнародній біржовій торгівлі на сучасному етапі притаманні такі тенденції:

1. *Збільшення обсягів біржового обороту.* Від середини 50-х до середини 80-х років обсяги біржового товарообороту зросли в 12 разів.

2. *Зміни в структурі угод, що укладаються на міжнародних товарних біржах.* За останні десятиліття характерним є суттєве зростання біржового обороту за рахунок збільшення обсягів ф'ючерсних операцій порівняно з угодами на реальний товар. Ця тенденція притаманна для великих міжнародних товарних бірж, більшість з яких фактично відмовилася від угод з реальним товаром.

3. *Зміна структури біржової торгівлі на тлі зростання асортименту біржових товарів.* Розширення асортименту біржових товарів відбувається в основному за рахунок виходу на товарний ринок нових промислових сировинних товарів.

4. *Концентрація міжнародної біржової торгівлі на великих товарних біржах.* Характерним є скорочення кількості таких бірж, товарооборот яких був незначним, і зосередження практично всього біржового товарообороту на кількох біржах того чи іншого ринку.

5. *Переважаючі тенденції до функціонування на світовому ринку універсальних товарних бірж.* Внаслідок злиття кількох товарних бірж, які спеціалізуються на торгівлі певними видами

біржового товару, створюється одна, де продають декілька видів товару, нетоварних цінностей, однак потоварна спеціалізація об'єднаних бірж зберігається.

6. *Тенденції до розміщення товарних бірж у місцях споживання основних біржових товарів.* Більша частина товарних бірж територіально розміщена в зонах концентрації споживання біржового товару.

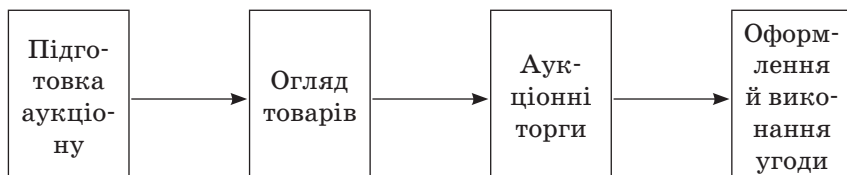
7. *Міжнародні товарні біржі є індикатором цін на світових товарних ринках.* Незважаючи на те, що на товарних біржах обсяги угод, які закінчуються постачанням реального товару, порівняно зі світовим товарообігом, незначні, біржові ціни є оперативними, авторитетними і широко застосовуються при визначенні контрактних цін. На основі виключно біржових котирувань здійснюється більша частина світової торгівлі сільськогосподарською продукцією через позабіржовий ринок.

Розвиток біржової торгівлі протягом тривалого часу призвів до появи великого різноманіття видів товарних бірж. Для упорядкування цих видів проводиться класифікація товарних бірж за окремими найбільш істотними ознаками:

1. За регіоном дії:
 - національні;
 - міжрегіональні;
 - міжнародні.
2. За характером асортименту товарів, що реалізуються:
 - вузькоспеціалізовані;
 - спеціалізовані;
 - універсальні.
3. За ступенем відкритості:
 - відкриті;
 - закриті.
4. За характером здійснюваних біржових угод:
 - реального товару;
 - ф'ючерсні;
 - опціонні;
 - комплексні.
5. За організаційно-правовими формами діяльності:
 - АТВТ;
 - АТЗТ;

- ТОВ;
- решта форм.

Міжнародні аукціони. Ще одним способом міжнародної торгівлі є аукціони, які спеціалізуються на збуті реальних товарів з суто індивідуальними властивостями.



Міжнародний товарний аукціон – це спеціально організовані, періодично діючі в певних місцях ринки, на яких шляхом публічних торгів у завчасно обумовлені терміни та в спеціально визначеному місці проводиться продаж раніше оглянутих товарів, які переходять у власність покупця, який запропонував найвищу ціну.

У міжнародній торгівлі склалася дуже обмежена номенклатура товарів, які продаються з аукціонів (наприклад, хутро, чай, овеча вовна, квіти, каучук, шкіра, антикваріат). Близько половини світового виробництва овечої вовни реалізується шляхом аукціонної торгівлі. Найбільше значення мають австралійські і новозеландські аукціони, особливо аукціон у Сіднеї.

Традиційним аукціонним товаром є також чай. Чайні аукціони проводяться в Калькутті (Індія), Джакарті (Індонезія), Момбасі (Кенія), Коломбо (Шрі-Ланка). Важливим центром аукціонної торгівлі каучуком є Сінгапур, хутром – Санкт-Петербург, антикваріатом – Крісті (Christie) і Сотбі (Sotheby) в Лондоні.

Товари, що продаються на аукціонах, бувають масовими і одиничними, але їхньою загальною рисою є неоднорідність партій чи окремих екземплярів, тобто їх не можна купувати без попереднього огляду одиниці товару (лоту), що продається.

У сучасній міжнародній торгівлі спостерігається тенденція до падіння ролі аукціону, що викликано цілим рядом причин:

1. Посилення конкуренції зумовило динамічний розвиток прямих зв'язків між експортерами та імпортерами без використання посередницької ланки, перш за все брокерів-аукціонерів.

2. Підвищення якості товарів і вдосконалення стандартизації сприяли розширенню товарних поставок більш рівномірної та гарантованої якості, збільшенню обсягу продажу товарів на основі окремих договорів.

3. Розробка асоціаціями торговців типових контрактів і вдосконалення механізму комерційного арбітражу привели до зростання торгівлі на основі типових контрактів.

4. Значні додаткові витрати пов'язані з розвантаженням, зберіганням, відправкою товару тощо, суттєво знижують ефективність експорту.

5. Розвиток світової транспортної мережі та засобів зв'язку зумовив зростання визначеності термінів і поставки, що знизило потребу в запасах як резерві.

6. Зміщення аукціонів з імпортуєчих в експортуєчі країни, що пов'язано як з нижчими накладними витратами при продажах у місцях походження товару, так і з прагненням досягти більшого контролю за системою збуту своїх експортних товарів та посилити вплив на формування рівня цін.

Міжнародні тендери (торги). Міжнародні тендери є методом міжнародної торгівлі, сутність якого полягає в конкурентному відборі зарубіжних постачальників і підрядників через організований товарний ринок шляхом отримання до певної, заздалегідь встановленої дати пропозиції від зарубіжних і національних постачальників та підрядників, проведення конкурсу (порівняння) представлених проектів (умов) та укладання контракту з тим із них, пропозиції якого найповніше задовольняють потреби і вигоди імпортерів-замовників.

Термін «тендер» походить від англійського *tender* — офіційна пропозиція, замовлення на підряд та *to tender* — подавати замовлення (заявку) на участь у торгах. Посередником між покупцем і продавцем при цьому є тендерний комітет, який створюється імпортером. Основною функцією його є організація надходження замовлень на участь у торгах та робота з ними. Слід також мати на увазі, що термін «тендер» включає п'ять понять.

Етапи проведення міжнародного тендеру

1. Підготовка тендеру	2. Представлення пропозицій	3. Вибір переможця	4. Укладання угоди
<p>Визначення організатора тендеру; Формування тендерного комітету; Розробка комплексу тендерної документації; Узгодження документів із замовником-імпортером; Підготовка та публікація оголошення при відкритих торгах; Запрошення визначених заздалегідь учасників при закритих торгах; Розповсюдження (продаж) тендерної документації</p>	<p>Підготовка пропозиції оферентом: • заповнення проформ (за наявності в комплекті тендерної документації); • представлення пропозицій самостійно; Відправка документів у тендерний комітет до зазначеної дати; Внесення оферентом завдатку «надійності»</p>	<p>Відкриття конвертів: • у присутності учасників торгу (голосний торг); • без присутності учасників торгу (неголосний торг) Аналіз пропозицій за обраними критеріями та методикою; Вибір переможця</p>	<p>Укладання формальної угоди; Офіційне підписання контракту</p>

Найпоширенішими *об'єктами тендерів* у міжнародній торгівлі є:

- підряди на спорудження підприємств, будівель і споруд виробничого і невиробничого призначення, в т.ч. тих, що споруджуються «під ключ»;
- виконання комплексів будівельних і монтажних робіт та їх окремих видів;

- виконання комплексу пусконаладжувальних робіт;
- постачання комплектного устаткування;
- концесії на розробку корисних копалин;
- імпорتنі закупівлі;
- проекти на основі підприємств з іноземними інвестиціями;
- надання державних кредитів;
- розробка проектів і виконання робіт у сфері природоохоронної діяльності;
- залучення експертів і консультантів;
- поставки, підряди, закупівля для створення об'єктів національної економіки.

Зважаючи на це, саме тендери дуже поширені сьогодні в світовій практиці торгівлі, особливо на ринках машинно-технічної продукції (за оцінками експертів, вартість замовлень на поставку обладнання та об'єктів капітального будівництва, отриманих за допомогою торгів, становить близько 1/3 загальної вартості експорту машинно-технічної продукції з промислово розвинутих країн).

Міжнародні виставки/ярмарки. У світовій практиці такими інструментами, як виставки та ярмарки, користуються майже всі компанії, задіяні у міжнародній діяльності, або ті, які планують вийти на світовий ринок.

Виставка — це показ, яким би не була його назва, основа мета котрого полягає в ознайомленні публіки шляхом демонстрації засобами, що знаходяться в розпорядженні людства, для задоволення його потреб, а також сприяння прогресу в одній чи кількох сферах діяльності.

Ярмарок — це міжнародна економічна виставка зразків, яка незалежно від її назви у відповідності з традиціями країни, на території якої він проводиться, являє собою великий ринок товарів широкого вжитку та /або обладнання, діє у визначені терміни протягом обмеженого періоду в одному і тому ж місті та на якій експонентам дозволяється представляти зразки своєї продукції для укладання торговельних угод у національному та міжнародному масштабах.

Важливо звернути увагу на нетрадиційні методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій, такі як міжнародні зустрічні угоди, міжнародний лізинг, факторингові та форфетингові операції.

Зустрічна торгівля — це зовнішньоторговельні операції при здійсненні 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 класифікують як товарний кредит в основні фонди, а за формою він подібний до інвестиційного фінансування.

Види лізингових платежів включають:

1. Амортизацію фінансованого активу.

2. Витрати лізингодавця:

- пов'язані із залученням капіталу, тобто відсоткові платежі з кредиту;
- пов'язані з укладанням та управлінням лізинговим контрактом, тобто операційні.

3. Прибуток лізингодавця.

Факторинг — різновид посередницьких операцій, які проводяться банком і спеціальними компаніями, що являє собою купівлю грошових вимог експортера до імпортера та їх інкасацію.

За цієї операції експортер відразу ж отримує готівкою від 70 до 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 вчасно, 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 із контрагентів експортера не повідомляється про кредитування його продажу факторною компанією.

Вартість факторингу включає:

- відсотки за користування кредитом (вище ринкової ставки по кредитах відповідного терміну на 2–3 % пункти);

- 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;
- при безоборотному 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 розрахунок без права регресу на експортера при наданні 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 призводить до зростання її кредитоспроможності;
- зникає необхідність контролювати погашення кредиту та інкасувати платежі;
- форфейтинг не впливає на ліміти експортера по овердрафту або на інший кредит, наданий банком.

Недоліки форфейтинга:

- висока вартість: ставка значно більша за звичайні ставки за кредитами, оскільки форфейтер бере на себе всі ризики;
- складний пошук для експортера банку, який забажав би діяти як форфейтер.

Співвідношення форфейтинга і факторингу. Головні відмінності форфейтинга від факторингу полягають у:

- неможливості регресу відносно експортера, тобто експортер повністю звільняється від ризику неплатежу;
- здійсненні форфейтинга лише за сприяння банку і спеціального фінансового інституту (форфейтера);
- продажу лише однієї вимоги;
- характері вимог — вони повинні мати середньо- і довгостроковий характер;
- взятті на себе політичних ризиків;

- сплаті повної суми ціни вимоги (при факторингу звичайно заморожується 10%);
- необхідності банківських гарантій імпортеру.

13.3. Страхування і державна підтримка експортних операцій міжнародних корпорацій

Головна увага під час вивчення питання має бути приділена **державному страхуванню експорту**. Для стимулювання експорту держава часто застосовує *страхування експортних кредитів*, 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 в змозі взяти на себе політичні й економічні ризики на тривалий період. Страхування експортного договору залежить від суті експортної угоди, що лежить в основі цього договору, платоспроможності імпортера та його гарантії (банку чи уряду). У такому разі експортер може застрахувати ризик неплатежу за допомогою державного страхування на 85–95 % суми вимог.

Гарантії видаються при дотриманні таких умов:

- заявник — резидент країни-експортера;
- товари і послуги мають походження країни-експортера;
- імпортер згоден сплатити аванс у розмірі 15–20 % від суми поставки;
- графік погашення заборгованості по середньо- і довгострокових кредитах передбачає кілька дат погашення протягом строку дії кредиту;
- учасники угоди зобов'язуються своєчасно надавати дані про неможливість своєчасного погашення кредиту, як наслідок, можливі збитки;
- дія гарантії починається після сплати збору, який отримує страхова організація.

Послуги з державного страхування експортних кредитів надаються практично в усіх розвинутих країнах, але найбільш активно вони представлені у Швейцарії, Німеччині, США, Франції, де існують спеціальні інститути, коштами яких управляє держава.

Цими організаціями страхуються звичайно такі види ризиків:

Ключові сфери міжнародного менеджменту

- зовнішньополітичний;
- заборони на переказ коштів, включаючи ризик мораторію;»
- кредитний, якщо замовник або боржник є державною установою (кредитні ризики приватних замовників не страхуються).

Способи страхування експортних ризиків. Існують різні способи зниження ризиків, пов'язаних зі здійсненням експортно-імпортних операцій, а саме: банківські інструменти страхування ризиків (акредитив, гарантія і т. ін.) і страховки, особливо спеціальних страхових товариств.

Таблиця 13.3

Способи страхування експортних ризиків при довгострокових угодах

Ризики	Способи страхування
1	2
Фабрикаційний	Страховка спеціального страхового товариства Безвідкличний підтверджений акредитив Аванс замовника
Неплатежу	Страховка спеціального страхового товариства Безвідкличний підтверджений акредитив Банківська гарантія / аваль Форфетинг
Обмінного курсу валют	Строкова валютна угода Валютний опціон Отримання кредиту в іноземній валюті Страховка спеціального страхового товариства Форфетинг Внутрішньовиробнича компенсація заборгованості і вимог в іноземній валюті

Зростаючих витрат при виробництві товару	Примітка 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

13.4. Особливості складання контрактів у міжнародних корпораціях

Основою в проведенні торговельних операцій у міжнародних корпораціях є момент укладання контрактів. Контрактні операції складають близько 70% обсягу угод у міжнародних корпораціях. Тому проблема їх проведення є досить значною.

У міжнародному контексті зовнішньоекономічним договором (контрактом) при проведенні зовнішньоекономічних операцій є матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їхніх іноземних контрагентів, якщо інше не передбачено законом та міжнародним договором, і спрямоване на встановлення, зміну або припинення їхніх взаємних прав і обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності. Суб'єкти підприємницької діяльності при складанні тексту договору (контракту) мають право використовувати відомі міжнародні порядки, рекомендації міжнародних органів і організацій. Договір може бути визнаний недійсним у судовому або арбітражному порядку, якщо він не відповідає вимогам міжнародних договорів. Права та обов'язки сторін зовнішньоекономічної угоди визначаються правом місця її укладення, якщо сторони не погодили іншого, і відображаються в умовах договору.

До умов, які мають бути передбачені в договорі (контракті) належать: найменування, номер договору (контракту), дата і місце його укладення; преамбула; предмет договору; кількість і якість товару (обсяги виконаних робіт, надання послуг); базисні умови постачання товарів (прийому/здачі виконаних робіт або послуг);

ціна і загальна вартість договору; умови платежів; умови прийому товару (робіт, послуг); упакування і маркірування; форс-мажорні обставини; санкції і рекламації; арбітраж; юридичні адреси, поштові і платіжні реквізити сторін.

За домовленістю сторін у договорі (контракті) можуть визначитися додаткові умови: страхування, гарантії якості, умови залучення співвиконавців договору (контракту), агентів, перевізників, визначення норм навантаження (розвантаження), умови передачі технічної документації на товар, схоронності торгових марок, порядок сплати податків, мита, зборів, різних видів захисних застережень, з якого моменту договір (контракт) починає діяти, кількість підписаних екземплярів договору (контракту), можливість і порядок внесення змін і доповнень до договору та ін.

Контракт повинен бути обов'язково завізований, тобто мають бути підписи обох сторін, відбитки печаток. Тільки в цьому випадку він має міжнародну законодавчу силу. Вибір валюти і форми розрахунків визначаються за погодженням сторін і фіксуються в умовах контракту. При прийнятті платіжного доручення від клієнта слід звертати увагу на те, щоб у заяві були зазначені всі необхідні реквізити, а саме: повне найменування банку одержувача з обов'язковим зазначенням міста, країни. Слід враховувати, що багато банків світу мають свої коди. Так, банки США об'єднані в єдину банківську мережу – FEDWIRE (код ABA або ROUFING), позначена дев'ятьма знаками; банки Німеччини – BLZ – вісьмома знаками; банки Англії – SORT CODE – чотирма знаками; повне найменування одержувача; мета платежу із зазначенням номера і дати контракту.

Порядок здійснення банками контролю за своєчасністю розрахунків по експортних, імпорتنих операціях клієнтів полягає в тому, що вони зобов'язані вимагати від своїх клієнтів повну інформацію про експортні, імпорتنі операції, розрахунки по яких останні здійснюють через ці банки. Банк зобов'язаний при перерахуванні резидентом коштів на користь нерезидента, при надходженні від нерезидента коштів резиденту вимагати від останнього копії: договору з нерезидентом, акта та інших документів, що підтверджують здійснення експорту (імпорту) продукції, виконання робіт (надання послуг), здійснення експорту прав власності та інших документів, необхідних банку для контролю за своєчасністю розрахунків по експортних, імпорتنих операціях його клієнта.

Таким чином, контрактні операції підвищують ефективність діяльності міжнародних корпорацій. Вони визначають умови платежу, час, обсяг поставки товару, форми розрахунків та ін. Контрактні операції, як і міжнародні розрахунки, відіграють визначальну роль при формуванні торговельної діяльності компанії.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте методи здійснення міжнародних торговельних операцій.
2. Які форми торговельних операцій використовують міжнародні корпорації?
3. Яка роль посередницьких організацій при проведенні міжнародних торговельних операцій?
4. Дайте характеристику нетрадиційних методів фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій.
5. Які існують види страхування експортних операцій?
6. У чому полягає сутність державної підтримки експортних операцій?
7. Якими особливості оформлення контрактів у міжнародних корпораціях?
8. Які існують види експортних ризиків при довгострокових угодах?
9. Назвіть способи страхування експортних ризиків при довгострокових угодах.
10. У чому полягають основні відмінності форфейтинга від факторинга?

Тести

1. Метод міжнародної торгівлі це:

- a) постачання заздалегідь погоджених видів продукції, які орієнтована на специфічні вимоги конкретного іноземного споживача.
- б) встановлення прямих зв'язків між виробником і кінцевим споживачем.
- в) організаційна форма і порядок здійснення зовнішньоторговельної операції;
- г) джерелом первинної інформації про рівень якості та конкурентоспроможності товарів.

2. Який із цих методів проведення торговельних операцій не належить до основних:

- а) прямий метод торгівлі;
- б) арбітражний метод торгівлі;
- в) метод торгівлі через посередників;
- г) немає правильної відповіді.

3. Переваги прямого методу продажів:

- а) дозволяє експортерам встановлювати тісні контакти з іноземними споживачами;
- б) наявність високого ступеня ризику;
- в) необхідність залучення персоналу високої комерційної кваліфікації;
- г) немає правильної відповіді.

4. Основна функція методу проведення торгових операцій через посередників це:

- а) пошук іноземного контрагента;
- б) підготовка та укладання договору;
- в) кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем;
- г) поєднання продавців і покупців.

5. Недоліком методу торгівлі через посередників є:

- а) підвищення прибутку за рахунок прискорення обігу капіталу;
- б) торгові посередники мають стійкі ділові зв'язки з банками;
- в) позбавлення експортером безпосередніх контактів з ринками збуту;
- г) підвищують оперативність збуту.

6. Скільки виділяють форм торговельних операцій міжнародних корпорацій:

- а) 3;
- б) 4;
- в) 6;
- г) 2?

7. Які з наведених визначень належать до особливостей комерційних операцій міжнародних корпорацій:

- а) торговельні операції являють собою завершальну, обслуговуючу фазу міжнародного бізнесу;
- б) комерційні операції міжнародних корпорацій здійснюються у багатьох валютах;
- в) торговельні операції здійснюються на багатьох національних ринках;
- г) всі відповіді правильні.

8. На скількох принципах базується стратегія експорту:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7?

9. Експортне фінансування це:

- а) залучення, забезпечення і використання фінансових коштів з метою здійснення експортної угоди;
- б) торгові операції купівлі – продажу, а в широкому розумінні – будь-яка бізнес-операція;
- в) здійснення купівлі і продажу товарів через торговельно-посередницьку ланку на основі укладання договору з торговим посередником;
- г) немає правильної відповіді.

10. Основна мета діяльності торгово-посередницької фірми:

- а) уникнення ризиків експортерами;
- б) отримання прибутку;
- в) задоволення потреб споживачів;
- г) збільшення товарообороту.

11. Торгові дома це:

- а) транснаціональні корпорації конгломератного типу, які поряд із зовнішньоторговельною компанією включають виробничі, банківські, страхові, транспортні, роздрібні та інші фірми;
- б) торгові підприємства, що закупають за власний рахунок товари на внутрішньому ринку, а потім перепродують їх від свого імені за кордоном;

в) торгові підприємства, що закупають за власний рахунок за кордоном товари, а потім продають їх на внутрішньому ринку промисловим, оптовим і роздрібним торговцям;

г) фірми, які зазвичай знаходяться в країні імпортера і здійснюють в основному імпорتنі операції з купівлі–продажу товарів від власного імені і за свій рахунок на основі угоди про надання їм права на продаж.

12. Експортні фірми це:

а) транснаціональні корпорації конгломератного типу, які поряд із зовнішньоторговельною компанією включають виробничі, банківські, страхові, транспортні, роздрібні та інші фірми;

б) торгові підприємства, що закупають за власний рахунок товари на внутрішньому ринку, а потім перепродують їх від свого імені за кордоном;

в) торгові підприємства, що закупають за власний рахунок за кордоном товари, а потім продають їх на внутрішньому ринку промисловим, оптовим і роздрібним торговцям;

г) фірми, що зазвичай знаходяться в країні імпортера і здійснюють в основному імпорتنі операції з купівлі–продажу товарів від власного імені і за свій рахунок на основі угоди про надання їм права на продаж.

13. Імпортні фірми це:

а) транснаціональні корпорації конгломератного типу, які поряд із зовнішньоторговельною компанією включають виробничі, банківські, страхові, транспортні, роздрібні й інші фірми;

б) торгові підприємства, що закупають за власний рахунок товари на внутрішньому ринку, а потім перепродують їх від свого імені за кордоном;

в) торгові підприємства, що закупають за кордоном за власний рахунок товари, а потім продають їх на внутрішньому ринку промисловим, оптовим і роздрібним торговцям;

г) фірми, що зазвичай знаходяться в країні імпортера і здійснюють в основному імпорتنі операції з купівлі-продажу товарів від свого імені і за власний рахунок на основі угоди про надання їм права на продаж.

14. Дистриб'ютори це:

а) транснаціональні корпорації конгломератного типу, які поряд із зовнішньоторговельною компанією включають виробничі, банківські, страхові, транспортні, роздрібні та інші фірми;

б) торгові підприємства, що закупають за власний рахунок товари на внутрішньому ринку, а потім перепродують їх від свого імені за кордоном;

в) торгові підприємства, що закупають за кордоном за власний рахунок товари, а потім продають їх на внутрішньому ринку промисловим, оптовим і роздрібним торговцям;

г) фірми, що зазвичай знаходяться в країні імпортера і здійснюють в основному імпортні операції з купівлі–продажу товарів від свого імені і за власний рахунок на основі угоди про надання їм права на продаж.

15. Міжнародні товарні біржі це:

а) постійно діючий оптовий ринок декількох країн, на якому укладаються угоди купівлі-продажу широкого асортименту сировинних і продовольчих товарів, що відповідають уніфікованій системі стандартних вимог до товарів;

б) спеціально організовані, періодично діючі в певних місцях ринки, на яких шляхом публічних торгів в обумовлені терміни та в спеціально визначеному місці проводиться продаж раніше оглянутих товарів, що переходять у власність покупця, який запропонував найвищу ціну;

в) міжнародна економічна виставка зразків, яка незалежно від її назви у відповідності з традиціями країни, на території якої він проводиться, являє собою великий ринок товарів широкого вжитку та /або обладнання, діє у визначені терміни протягом обмеженого періоду в одному і тому ж місці та на якій експонентам дозволяється представляти зразки своєї продукції для укладання торговельних угод у національному та міжнародному масштабах;

г) немає правильної відповіді.

Література

1. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ., 2006. – 304 с.

2. *Кириченко О. А.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.

3. *Кузьмін О., Мельник О.* Японський менеджмент: особливості функціонального підходу. // Регіональна економіка – 2002, № 1.

4. *Майер Д. М., Олесневич Д.* Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці. – К.: Либідь, 2002. – 352 с.

5. *Михайлова Л. І.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ., 2007. – 200 с.

6. *Панченко С. Г.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с..

7. *Пивоваров С. З., Тарасевич Л. С., Майзель А. И.* Международный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.

8. *Радченко В. В.* Международный менеджмент. — К., 2000.

9. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: Підруч. — К.: Академвидав, 2003. – (Альма – матер).

10. *Чернега О. Б.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К., ЦУЛ., 2006. – 592 с.

Тема 14

МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основні поняття і терміни

Пряме зарубіжне інвестування, мотивація прямого зарубіжного інвестування ТНК, декомпозиція ризиків ТНК, взаємовідносини філій ТНК з головною фірмою, фінансові зв'язки системи ТНК, управління грошовими переказами ТНК, або міжнародна система управління готівкою, контроль та регулювання міжнародних грошових операцій, оподаткування міжнародної діяльності ТНК, валютні ризики потенційних збитків ТНК, управління ризиками потенційних збитків ТНК: вимірювання ризику, прогнозування валютних курсів, система звітності, стратегії страхування валютних ризиків.

14.1. Сутність та особливості фінансового менеджменту в міжнародному бізнесі

У будь-якій організації керівникам усіх рівнів доводиться приймати фінансові рішення. Більше того, переважна більшість усіх рішень, що приймаються в організації, вимагає фінансових розрахунків. Тобто, більшість менеджерів у тій чи іншій мірі керують фінансами.

Глобалізація господарського життя в сучасних умовах призводить до того, що на сьогоднішній день фінансова діяльність:

1. Стає все більше інтегрованою та мінливою;
2. Вона є тим цементуючим елементом, який об'єднує в єдине ціле безліч різноманітних внутрішніх та зовнішніх процесів і видів діяльності, які здійснюються в ТНК.

Внаслідок 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.).

Особливості сучасної глобальної фінансової системи:

1. Глобальна присутність міжнародних фінансових інститутів.
2. Міжнародна фінансова інтеграція.

3. Швидкий розвиток фінансових інновацій.

Особливості світового фінансового середовища:

1. Чисельність валют.
2. Наростаючі валютні ризики.
3. Політичний ризик.
4. Різноманітні політичні та юридичні системи.
5. Функціонування євrorинку.
6. Роль уряду.

Міжнародний фінансовий менеджмент є сукупністю певних інструментів, які використовують ТНК в своїй фінансовій діяльності на міжнародних ринках. До таких інструментів належать: фінансове 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.

До завдань фінансового менеджменту відносять:

- фінансовий аналіз та систему прийняття рішень;
- планування використання короткострокових фінансових ресурсів;
- планування використання довгострокових фінансових ресурсів;
- аналіз можливого ризику;
- контроль та звіт про виконання рішення.

Специфічні завдання міжнародного фінансового менеджменту:

- оцінка положення країни відносно її зовнішньої позиції, тобто аналіз її платіжного балансу;
- планування фінансових операцій з точки зору використання в міжнародних розрахунках різних валют;
- кредитування експортної діяльності;
- міжнародне бюджетування капіталу, мотивація проведення прямих та портфельних інвестицій;
- операції на євровалютному, єврокредитному та єврооблігаційному ринках.

Основою міжнародного фінансового менеджменту з одного боку є система управління ТНК, куди крім фінансів ТНК, оскільки вони є частиною компанії, входять операційна діяльність, маркетинг, дослідження та розробки, персонал, а з іншого фінансові ресурси ТНК та її грошові потоки є складовою частиною міжнародних фінансових ринків.

14.2. Основні напрями фінансового менеджменту в ТНК

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.

Компанії, які займаються інвестуванням, не повинні ігнорувати основні концепції міжнародних фінансів. Без знання законів міжнародних фінансів компанія не має достатніх можливостей для забезпечення ефективної конкуренції та отримання оптимальних показників. Початок або розширення діяльності ТНК пов'язане з проблемами, вирішення яких потребує розуміння основних принципів міжнародного фінансування та методів, що використовуються при їх здійсненні.

Виділяють такі основні напрями фінансового менеджменту в ТНК:

- пряме зарубіжне інвестування;
- фінансування зарубіжних філій;
- контроль і регулювання грошових операцій у світовому масштабі;
- управління відкритими валютними позиціями, що знаходяться під ризиком;
- складання кошторисів капіталовкладень та їх окупності.

І. Пряме зарубіжне інвестування – 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.

Прямі зарубіжні інвестиції — категорія міжнародних інвестицій, за допомогою яких резидент однієї країни придбає довгострокові інтереси у підприємстві-резиденті іншої країни.

Під довгостроковими інтересами мається на увазі існування довгострокового зв'язку між прямим інвестором і підприємством, а також значний вплив, який інвестор здійснює на управління його роботою.

Встановлено такий критерій прямих інвестицій: інвестиції класифікуються як прямі у разі, якщо резидент однієї країни во-

лодіє десятима або більше процентами звичайних акцій чи голосів інкорпорованого підприємства або має еквівалентну участь в неінкорпорованому підприємстві.

Мотиви здійснення таких інвестицій можна пояснити, по-перше, недосконалістю ринку та роллю уряду на ринку, по-друге, інтерналізацією та електричною теорією, по-третє, теорією портфеля.

1. Теорія недосконалості ринків (Хаймер)

Недосконалість ринків продукції та факторів виробництва, фінансового ринку може виникнути: 1) природно; 2) внаслідок діяльності уряду країни.

Природно недосконалість ринків виникає, наприклад, внаслідок обмеженого обсягу і певного місцезнаходження корисних копалин.

Недосконалість ринків «створюють» уряди країн шляхом введення тарифів і нетарифних бар'єрів для імпорту, податкових стимулів, субсидій та контролю за фінансовими угодами і таким чином ступінь монополістичного ціноутворення на ринках продукції і ресурсів може значно змінюватися залежно від країни. Створення Європейського Союзу — це також результат діяльності урядів на ринку, які сприяли виникненню певних конкурентних переваг для ряду фірм. Олігополістичні фірми отримують переваги в конкуренції через політику уряду і завдяки індивідуалізації своєї продукції, розширенню її номенклатури, отриманню патентів та авторських прав і т. п.

ТНК враховують недосконалість ринків при:

- розподілі виробництва між філіями з метою мінімізації витрат;
- отриманні позики на євrorинках з низькою вартістю;
- використанні за кордоном дешевої робочої сили;
- розподілі прибутку між філіями з метою мінімізації податків;
- розподілі відкритих валютних позицій між філіями з метою мінімізації загального валютного ризику;
- використанні виробничої інформації, яка є власністю фірми, для випуску кращої продукції;
- використанні виробничої технології в декількох філіях по всій земній кулі виробником транспортного устаткування;

- нафтохімічна фірма використовує пріоритетну технологічну базу для розроблення удосконалених методів виробництва.

2. Еклектична теорія Дж. Даннінга

Інтерналізація й еклектична теорія. В еклектичній моделі відомого американського вченого Дж. Даннінга, яка отримала назву «правило OLI», враховані фактори, які впливають на можливості реалізації тієї або іншої форми виходу ТНК на зарубіжні ринки. Учений вважає, що при прийнятті інвестиційних рішень ТНК беруть до уваги наявність трьох основних умов: по-перше, специфічні конкурентні переваги (переваги власності) — *ownership specific advantages (O)*; по-друге, переваги розміщення — *location specific variables (L)*; по-третє, перевага інтерналізації — *internalization incentive advantages (I)*. 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. У разі дотримання тільки першої умови фірми спиратимуться на експортну діяльність, ліцензування або продаж патентів для обслуговування зарубіжних ринків. Якщо до першої умови додати третю, то прямі зарубіжні інвестиції стають найкращим засобом обслуговування зарубіжних ринків, але лише за умови існування конкретних географічних переваг. Конкретні географічні переваги можуть бути пов'язані з економічними і політичними факторами. Виділяють такі важливі економічні фактори: обсяги внутрішнього ринку; територіальне розміщення природних і матеріальних ресурсів; ціна факторів виробництва, якість і продуктивність праці; вартість міжнародних перевезень і зв'язку.

Таким чином, у цілому еклектична теорія передбачає існування позитивної кореляції між конкурентоспроможністю фірми і ступенем її інтерналізації, а також пов'язує міжнародний успіх не тільки з наявністю конкурентних переваг, а й з потенціалом їхньої глобальної мобілізації у межах створюваних внутрішньофірмових ринків.

Теорія портфеля. Ця теорія дає можливість зрозуміти причини прямих зарубіжних інвестицій ТНК. Теорія портфеля полягає в тому, що диверсифікований портфель може забезпечувати кращі загальні результати діяльності, ніж недиверсифікований достат-

ньою мірою — добре складений портфель інвестиційних проектів може забезпечити краще співвідношення ризику і прибутку. Також і корпорації, які диверсифікують свою діяльність та проникають на міжнародну арену, можуть досягти кращих співвідношень ризику і прибутку, ніж ті, які діють в межах однієї країни.

Отже, використання транснаціональними корпораціями прямих зарубіжних інвестицій обумовлено виробничо-економічними, маркетинговими, та пропагандистськими перевагами.

II. Фінансування зарубіжних філій

Для здійснення успішної стратегії глобальних операцій ТНК створюють відповідну організаційну структуру, яка включає головну компанію та національні і зарубіжні підконтрольні підрозділи.

Вибір тієї чи іншої форми організації залежить від мети ТНК у країні перебування, від діючих у цій країні законів та умов її діяльності. Вибір форми зарубіжного підрозділу визначається також стратегічними, юридичними і податковими міркуваннями корпорації.

Фінансування транснаціональними корпораціями своїх зарубіжних підрозділів набуває багатьох форм, які можна класифікувати так:

- 1) за інструментами фінансування: нерозподілений прибуток; позики банку; випуск нових акцій;
- 2) за джерелами: внутрішні і зовнішні;
- 3) за строками: короткострокові і довгострокові;
- 4) за валютою: національна й іноземна.

До факторів, що впливають на вибір джерела фінансування ТНК, відносять такі:

- потреба у збереженні чи посиленні адміністративного контролю за дочірньою компанією;
- потреба в отриманні від дочірнього підрозділу регулярних і контрактних потоків коштів;
- вибір об'єкта фінансування (основний капітал, чиста дебіторська заборгованість тощо);
- елементи інших комерційних стратегій, включаючи мінімізацію суми всіх податків, виплачених у світовому масштабі, і розвиток ділового співробітництва з національними та міжнародними фінансовими установами;
- очікування змін процентних ставок, обмінних курсів на ринках;

- намагання мінімізувати різні ризики (фінансові, валютні та політичні).

Вибір джерела фінансування є проблемою фінансів ТНК.

В усьому світі вважається, що 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. 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. Система ТНК накопичує значний обсяг грошових вимог у формі внутрішніх потоків коштів. Розподіл їх потоків або переказування кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни в іншу визначається як «управління грошовими переказами» чи «міжнародна система управління готівкою» (international cash management). 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 засобів 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.

Управління потоками готівки передбачає визначення потреб системи ТНК та її підрозділів у грошових коштах, вибір методів централізації грошових коштів та оптимальне їх використання. Глобальне управління готівкою ускладнюється державними обмеженнями на переміщення фінансових коштів, незбігом темпів інфляції та коливаннями валютних курсів. Зауважимо, що готівкою у даному разі вважаються не тільки готівкові кошти, що містяться у касі фірми, а всі оборотні активи, які утворюються внаслідок різниці між поточними активами (кошти на рахунок, цінні папери, які можна реалізувати за першою вимогою ринку і які мають строк повернення протягом одного року) та поточними пасивами (короткострокові зобов'язання фірми, строк виконання до одного року).

Міжнародні компанії прагнуть досягнення і гармонізації багатьох цілей при контролі та регулюванні операцій з грішми.

Мета контролю:

1. Оптимізація вкладень готівкових коштів.
2. Мінімізація фінансових витрат.
3. Уникнення валютних збитків.
4. Мінімізація податкового тягаря.
5. Уникнення витрат від політичних і економічних ризиків.

Проблеми і ризики контролю:

1. Взаємодія двох або більше фінансових систем, в кожній з яких діють різні ставки прибутку на процентах і необхідні різні витрати грошових коштів.

2. Різні валютні системи, кожна з яких передбачає різні форми урядового контролю за специфічними операціями.

3. Постійні зміни валютних курсів і валютних процентних ставок, а також пов'язані з ними зміни прогнозів цих курсів і ставок.

4. Значні відмінності між національними податковими системами.

Методи поліпшення контролю та регулювання грошових операцій залежно від рівня, де вони приймаються, можна поділити на: а) загальносистемні та регіональні; б) індивідуальні (на рівні філії).

До методів поліпшення контролю та регулювання грошових операцій на загальносистемному та регіональному рівнях відносять:

1. Використання централізованих депозитаріїв і взаємна компенсація вимог та зобов'язань на регіональному рівні.

Централізовані депозитарії дають можливість отримати додатковий прибуток. Відділення складають прогнози майбутніх рухів готівкових надходжень і платежів, а потім передають кошти, що перевищують обсяг, необхідний для здійснення основних операцій, у центральний депозитарій. Потім 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, здійснюють багато валютних операцій між собою (клірингові та розрахункові).

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 та механізм внутрішніх кредитів.

3. Прискорення або затримка розрахунків за зовнішньоторговельними операціями, що має місце тоді, коли очікуються зміни валютних курсів.

До чинників, що ускладнюють здійснення контролю та регулювання грошових операцій як на системному, так й індивідуальному рівнях, можна віднести:

- різницю у ставках прибутків за процентами, що потребує різних затрат грошових коштів;
- відмінності валютних систем, що передбачають різні форми урядового контролю за специфічними категоріями операцій або заморожування фондів;
- постійні зміни валютних курсів і валютних процентних ставок;
- значні відмінності національних податкових систем;
- інфляційний ризик;
- політичний ризик.

Стратегії та механізми контролю грошових коштів:

1. Системний підхід до контролю та регулювання фінансових операцій.

При системному підході багатонаціональна корпорація розглядається як організаційна сукупність, усередині якої можуть існувати різні складові, які функціонують по-різному. Сукупність припускає, що материнська компанія багатонаціональної корпорації жадає від усіх своїх окремих підрозділів (філій) приношення в жертву своїх особистих прагнень заради одержання прибутку на благо загального цілого.

2. Потреби закордонних філій.

Окремі діючі філії багатонаціональних корпорацій можуть мати різні уявлення і точки зору з приводу того, як мають здійснюватися контроль і регулювання грошових операцій. У даному випадку увага буде зосереджена переважно на діях і можливостях одержання асигнувань і на розробці плану по досягненню більш вузьких і конкретизованих цілей та завдань.

IV. Управління відкритими валютними позиціями, що перебувають під ризиком

Сутність фінансової стратегії ТНК полягає в управлінні глобальними потоками зворотних коштів, а також захисті інвестицій в інших країнах від ризиків. Щоб захистити інвестиції, необхідно визначити вид і характер фінансового ризику, тобто обставини, за яких він може мати місце; наслідки у разі матеріалізації ризику; варіанти стратегії захисту від ризику.

Міжнародний фінансовий менеджер у своїй роботі враховує значно більшу кількість ризиків, ніж менеджер фірми, який працює на внутрішньому ринку. Він постійно аналізує валютно-курсові, регіональні і політичні ризики, пов'язані зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Валютний ризик — це різновид економічного ризику, виявлення його пов'язане з коливаннями валютно-фінансового середовища, де діють ТНК.

Валютний ризик — це ймовірність втрат чи недоотримання прибутку порівняно із запланованими значеннями внаслідок у результаті несприятливої зміни валютного курсу.

Схему складових валютного ризику можна подати так (рис. 14.1).

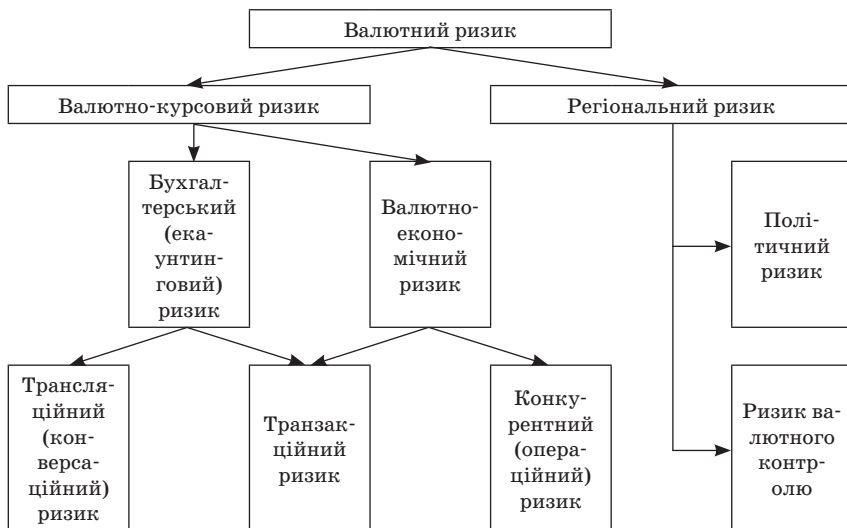


Рис. 14.1. Складові валютного ризику

Валютний ризик поділяється на регіональний і валютно-курсовий. Складовими регіонального ризику є ризик валютного контролю і політичний ризик. Ризик валютного контролю пов'язаний з імовірністю заборони здійснення валютних переказів за кордон, тобто з уведенням валютного мораторію. Політичний ризик характеризується нестабільністю політичного середовища у країні, тобто частотою зміни уряду. Регіональні ризики також пов'язані з повною експропріацією активів нерезидентів у даній державі.

Коливання валютного курсу, звичні в умовах Ямайської валютної системи, відбиваються на бухгалтерській звітності ТНК, стані залишків її грошових коштів у банку, чистому потоці грошових коштів, а в ширшому значенні — на конкурентоспроможності фірми.

Бухгалтерський ризик (екаунтинговий) — 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, або конверсійний, чи ризик перерахунку однієї валюти в іншу.

При трансляції фінансової звітності в зарубіжних підрозділах у валюту материнської компанії виникає небезпека зміни фінансових показників компанії. Фірма може отримати на своєму балансі необґрунтовано завищений прибуток, за який вона має заплатити додаткові податки. Якщо курс іноземної валюти відносно вітчизняної падає, то прибуток фірми буде занижений, і хоча компанія не платитиме податків, їй важко буде взяти кредит, оскільки її фінансовий стан за балансом погіршився. Кредити надаватимуться під вищий процент з урахуванням ризику. Менеджер мусить пам'ятати, що існують різні методи трансляції звітності, які застосовуються ТНК. Вони різні в різних країнах. Їх застосування залежить від того, для кого надається бухгалтерська інформація — для акціонерів, інвесторів чи держави в особі податкових органів. Крім того, ТНК має філії чи дочірні компанії в країнах, де існують різні системи обліку, тому для зіставлення показників і зведення фінансової звітності до єдиної валюти використовують, крім прийнятих у країні норм обліку, Міжнародні стандарти обліку, які розробляються Комітетом за міжнародними бухгалтерськими стандартами.

Валютно-економічний 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.

Конкурентний ризик, або операційний валютний ризик потенційних збитків ТНК, пов'язаний з необхідністю здійснення платежів чи отримання коштів, деномінованих у національній валюті в майбутньому, тобто виражається в тому, що статті рахунків дебіторів та розрахунків з постачальниками і кредиторами змінюються в абсолютній величині зі зміною валютного курсу. Сутність цього ризику полягає в тому, що зміни в курсах валют можуть призвести до зміни вартості необхідних фірмі факторів виробництва, а також доходів від випуску продукції. Ступінь такого впливу залежить від цінової еластичності попиту і пропозиції, що лежить в основі цих операцій і існує на ринках факторів виробництва та товарів. Тобто операційний валютний ризик потенційних збитків визначає ступінь впливу коливання валютних курсів на вартість відомих майбутніх операцій з наявними коштами, що проводяться фірмою. Цей ризик є одним із двох показників ризиків, пов'язаних з рухом грошових коштів.

Одночасно зі зміною валютних курсів відбувається зміна відносного конкурентного становища ТНК в усіх сегментах виробництва і ринків, що пов'язано з виникненням транзакційного, або поточного, ризику потенційних збитків.

Транзакційний валютний ризик — це ймовірність збитків, які пов'язані зі змінами валютного курсу за вже укладеними контрактами, за якими платіж має відбутися через певний проміжок часу. Цей ризик ще має назву поточного ризику потенційних збитків. Транзакційний ризик впливає на майбутні потоки грошової готівки, джерела комплектуючих, розміщення інвестицій, конкурентоспроможність ТНК на різних ринках. Цей ризик, на відміну від операційного валютного ризику, стосується всього обсягу інвестицій, і його необхідно вивчати в довгостроковій перспективі. Основна відмінність між операційним валютним і поточним ризиком потенційних збитків полягає в тому, що поточний ризик визначається результатом зміни валютних курсів, що впливає на рух грошової готівки. Ці зміни можуть відбуватися внаслідок коригувань попиту і пропозиції, що лежать в основі цих потоків. Тобто поточні ризики виникають за будь-якому міжнародному русі грошової готівки,

включаючи потоки продукції, факторів виробництва і компонентів, при необхідності здійснення компанією переказів грошових коштів, а також при фінансуванні.

Керівництво ТНК може змінити поточний ризик за допомогою зміни у поточній ситуації компанії, тобто через зміни у виборі продукції, ринків, джерел отримання факторів виробництва, а також фінансових коштів на основі довгострокового планування.

Для мінімізації транзакційного ризику ТНК вживають таких заходів:

- здійснюють інвестиції у країни, в яких вартість потоків готівкових коштів, розрахована в доларах, може бути збережена. Наприклад, ті країни, валюти яких демонструють стійку тенденцію до підвищення вартості порівняно з основною валютою материнської компанії. Це так звані країни з «твердою» валютою;
- знаходять джерела отримання комплектуючих у країнах, в яких очікувана вартість твердої валюти залишається низькою;
- поширюють операції на ринках тих країн, де розраховані в доларах суми прибутків від продажу і переказ дивідендів будуть захищені;
- фінансують потреби компанії, які допомагають обмежити валютні ризики потенційних збитків і можливості збитків від компанії.

V. Складання кошторисів капіталовкладень та їх окупності

Складання кошторисів капіталовкладень та їх окупності – це фінансове рішення стосовно капіталовкладень в основні фонди міжнародних компаній мають значні розміри і капіталоемність.

Особливості складання кошторисів в міжнародних банках:

1. Залежність від коливань валютних ресурсів.
2. Вплив різних рівнів інфляції в різних країнах.
3. Відмінність показників ризику в різних країнах.
4. Необхідність узгодження з керівниками як у самій ТНК, так і з урядами різних країн.
5. Для економічного аналізу ефективності проекту капіталовкладень необхідна інформація з численних джерел, розміщених в різних країнах, в різних частинах організаційної структури міжнародних компаній.

Часто дочірні компанії висувають свої пропозиції стосовно проекту, які необхідно узгоджувати.

14.3. Нетрадиційні методи фінансування

Зустрічна торгівля — зовнішньоторговельні операції, при здійсненні яких у документах фіксуються тверді зобов'язання експортерів та імпортерів зробити повний чи частково збалансований обмін товарами.

На долю зустрічної торгівлі припадає сьогодні від 25 до 30 % обсягу міжнародних торгових операцій.

У таких операціях закупівлі товару пов'язуються із зобов'язаннями по прийому, а продажу — із зобов'язаннями по постачанню товарів. Оплата при цьому нерідко замінюється повністю або частково трансфертом товарів і послуг.

Експертами ООН виділяються три основні види міжнародних зустрічних операцій:

- бартерні угоди;
- торгові компенсаційні угоди;
- промислові компенсаційні угоди.

Подаємо їх коротку характеристику.

Основні форми міжнародних зустрічних операцій

Бартер. При обміні товарами експортер та імпортер укладають один договір про прямий обмін товарами, тобто без оплати товару грошима.

Клірингова угода. Полягає між двома державами і передбачає обмін товарами протягом визначеного терміну. Оплата товарів, які поставляються, здійснюється не в іноземній валюті, а у вітчизняній на рахунок відповідного центрального банку.

Рівнобіжні угоди. Рівнобіжні угоди, на відміну від бартерних, що передбачають прямий обмін товарами між експортером та імпортером, передбачають підписання двох договорів, які виконуються незалежно один від одного. При цьому в контракті передбачається грошова оцінка вартості товару, що поставляється.

Попередня закупівля. Попередня закупівля передбачає, що зустрічна операція й еквівалентне постачання погоджуються двома окремими контрактами. Спочатку здійснюється закупівля товарів-еквівалентів із країни-імпортера експортером, причому покупна ціна нерідко вноситься на спеціальний фідучіарний рахунок (escrow account).

Експортер, який бере участь в такій угоді, зобов'язується закупити товари імпортера на суму, що є визначеним, заздалегідь

обумовлений процент від його власних поставок. При цьому в первісному експортному контракті фіксуються терміни і сума закупівлі. Платежі за контрактом здійснюються одночасно.

Експортер може передати закупівлю товарів у імпортера третій стороні.

Зворотна закупівля. В цій угоді оплата експортованих інвестиційних товарів здійснюється за рахунок імпорту товарів, які виготовляються на устаткуванні, що було предметом початкової експортної угоди. Угода про зустрічне постачання при цьому може поширюватися на весь обсяг постачання або тільки на його частину.

Промислова кооперація. Промислова кооперація, на відміну від попередніх видів угод, здійснюваних в основному банками, реалізується самими експортерами. Зазвичай це угоди дуже великі за обсягом на мультинаціональному рівні.

Питання для самоконтролю

1. Що включає поняття «фінанси ТНК»?
2. Що таке «пряме зарубіжне інвестування»?
3. Назвіть основні мотиви здійснення прямих зарубіжних інвестицій ТНК.
4. У чому полягає сутність «правила OLI»?
5. Дайте характеристику регіонального ризику ТНК.
6. Які організаційні форми зарубіжних підрозділів вам відомі. У чому полягають їх особливості?
7. Які фактори, впливають на вибір джерела фінансування ТНК?
8. Охарактеризуйте види взаємодії філій ТНК з головною фірмою.
9. Що являє собою сукупність всіх фінансових відносин ТНК?
10. Опишіть цикл руху грошових коштів.
11. Дайте визначення трансфертної ціни та опишіть особливості її встановлення.
12. У чому полягає основна мета контролю та регулювання міжнародних грошових операцій, управління фінансовою діяльністю?
13. Які стратегії й механізми підвищення ефективності контролю та регулювання грошових операцій вам відомі?
14. Як впливає оподаткування на міжнародну діяльність ТНК?

15. З якими видами валютних ризиків стискаються у своїй діяльності ТНК?

16. Що таке «фінансові аспекти інвестиційних рішень ТНК»?

Тести

1. Низькі витрати на працю в Україні є одним із факторів фінансової мотивації до міжнародного бізнесу, що належать до теорій...

- а) недосконалих ринків;
- б) міжнародного життєвого циклу товарів;
- в) порівняльних переваг;
- г) усіх перелічених теорій;
- д) не мають відношення до перелічених теорій.

2. Опціони на ф'ючерсні валютні контракти як новий фінансовий інструмент були започатковані в січні 1984 р. на:

- а) Нью-йоркській фондовій біржі;
- б) Лондонській фондовій біржі;
- в) Токійській фондовій біржі;
- г) Чиказькій біржі «Mercantile Exchange»;
- д) Чиказькій опціонній біржі.

3. Трансферні ціни вперше почали використовуватися міжнародними компаніями:

- а) «Дженерал Моторз» у 20-ті роки;
- б) «Брітіш Петролеум» у минулому столітті;
- в) «Дженерал Моторз» і «Дженерал Електрик» на початку 30-х років;
- г) «Даймлер Бенц» у 50-ті роки;
- д) «Кока-Кола» і «Пепсі-Кола» у 30-ті роки.

4. Що з наведеного не входить до функцій трансферних цін:

- а) забезпечення зв'язку між відділеннями міжнародної корпорації;
- б) оцінка господарської діяльності шляхом визначення розрахункового прибутку;
- в) забезпечення об'єктивної оцінки діяльності менеджерів;
- г) уникнення надмірного оподаткування;

д) узгодження інтересів відділень із загальнокорпоративними інтересами.

5. Що з наведеного не входить до системи критеріїв вибору банків для здійснення валютних операцій:

- а) швидкість виконання замовлення;
- б) надання спеціальних послуг і додаткових зручностей;
- в) співвідношення між ціною та якістю банківських послуг;
- г) конкурентна квота;
- д) оцінка банком міжнародного фінансового середовища.

6. Найбільш вузький «спред» існує на...

- а) товарних біржах;
- б) фондових біржах;
- в) міжбанківському ринку;
- г) у міжнародних готелях та аеропортах;
- д) міжбанківських валютних біржах.

Література

1. Банковское дело: Учеб. — 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. О. И. Лаврушина. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 672 с.
2. Боди Зви, Мертон Роберт. Финансы: Учеб. пособ.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — С. 509–554.
3. Бочаров В. В., Леонтьев В. Е. Корпоративные финансы. — СПб.: Питер, 2002 — 544 с.
4. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело, 1998. — с. 363–390, 433–692.
5. Максимо В. Энг, Френсис А. Лис, Лоуренс Дж. Мауер. Мировые финансы: Пер с англ. — М.: ДеКА, 1998. — 768 с.
6. Міжнародна інвестиційні діяльність: Підруч. / Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський, О. М. Мозговий та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2003. — 387 с.
7. Міжнародні фінанси / За ред. О. І. Рогача. — К.: Либідь, 2003. — 777 с.
8. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учеб. / Под ред Л. Н. Красавиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 608 с.

9. Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2002. — 576 с.

10. Международные финансы: Учеб. пособ. / А. Г. Семенов, Н. А. Бадурин. — Донецк: ДонНУ, 2003. — 247 с.

11. *Пищик В. Я.* Евро и доллар США. Конкуренция и партнерство в условиях глобализации. — М.: Консалтбанкир, 2002. — с. 10–15 (с. 304).

12. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.

Тема 15

ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Основні терміни і поняття

Венчурний бізнес, інтегрована система технологічного розвитку, міжнародна передача технологій (international technology transfer), науково-технічне співробітництво, політика глобального центру, політика поліцентризму, розподільна система технологічного розвитку, технологічна політика міжнародних корпорацій, технологічний парадокс, технологічний розрив, технологічний трансферт, технологія.

15.1. Мета і напрям технологічної політики

Економічне зростання країни і рівень конкурентоспроможності продукції визначаються розвитком науки, швидкістю впровадження технологічних нововведень і гарантіями якості, які може забезпечити лише економіка, побудована на знаннях. Багато країн світу торгують не промисловою продукцією, а продуктами інтелектуальної власності. Про потенціал української науки свідчать принаймні досягнення в матеріалознавстві, теоретичній фізиці, математиці, зварювальному виробництві, біотехнологіях.

Формують і здійснюють державну політику в науково-технічній та інноваційній сфері Рада з питань науки та науково-технічної політики при Президентові України, Комітет з питань науки та освіти Верховної Ради, наукові та експертні ради Міністерства освіти і науки України.

Технологічні та соціальні революції змінили підприємницьке середовище. Нові технології є не тільки причиною змін на підприємствах, а й параметром їх стратегічного розвитку.

Сучасне ринкове середовище характеризується тим, що технології безперервно розвиваються, змінюють ринок, формуючи нові потреби та видозміни зв'язані технологічні ланцюжки. Швидкість змін кидає виклик традиційним методам управління. Сьогодні недостатньо орієнтуватися на попит та його еволюційний розвиток – необхідно від слідкувати виникнення потреб, тому що запізнення в цьому питанні можуть призвести до втрати лідерства на ринку.

Ринок інтелектуальної власності набуває все більшого значення в розвитку особливо міжнародного бізнесу.

Міжнародний менеджер повинен уміти приймати рішення, які стосуються діяльності фірми в технологічній сфері, таким чином, щоб використовувати національні відмінності та переваги міжнародної кооперації для нарощування конкурентних переваг.

В 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.

Технологічна політика підприємства чи організації – це набір принципів та дій, на основі якого обираються, розробляються та впроваджуються нові продукти та технологічні процеси.

Завдання технологічної політики фірми:

1. Моніторинг науково-дослідницьких досягнень та тенденцій.
2. Стимулювання підвищення рівня освіти та кваліфікації персоналу.
3. Визначення факторів, що сприяють інноваціям.
4. Формування організаційної структури підприємства, яка сприяє здійсненню безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу.
5. Координація та досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДДКР.

Особливості сучасного технологічного розвитку

Основною силою, яка рухає економічне зростання фірми, є розвиток технологій. Сучасні закономірності технологічного розвитку полягають у наступному:

- нова технологія приходить разом з іншими;
- набір технологій складається із взаємодоповнюючих базових технологій;
- кожна базова технологія – ядро багатьох прикладних технологій;
- прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв.

Особливостями нового етапу технологічного розвитку є розвиток наступних технологій: інформаційно-комунікаційних, біотехнологічних та пов'язаних з новими матеріалами.

Технологічна революція, особливо в інформаційно-комунікативній сфері, сприяла процесу глобалізації економіки. З одного боку, збільшення вартості НДДКР інтенсифікувало пошук компаніями можливостей розширення ринків, щоб виправдати зростаючі витрати, з іншого – сучасні засоби комунікації дозволяють швидко розширювати нові види поведінки, впливу на культуру як виробництва, так і споживання в багатьох країнах. Спроби створення державою локального внутрішнього ринку рано чи пізно приводить до якісного розриву між товарами, що пропонуються на національному та міжнародному ринках.

Взаємодія розглянутих факторів приводить до зміни в корпоративній культурі, сприяючи переходу на децентралізоване управління багатонаціональних корпорацій.

Необхідність проведення сильної технологічної політики особливо стосується роботи багатонаціональних корпорацій.

Передовими компаніями є не ті, що бачать конкурентні переваги в розширенні масштабів своєї діяльності або вміло використовують недосконалість конкуренції на світових ринках праці, капіталів, матеріальних ресурсів, а ті, що в змозі уважно відслідковувати всі ринкові та технологічні тенденції, творчо реагувати на можливості і погрози, які ці тенденції несуть в собі, постійно генерувати нові ідеї та продукти і швидко та ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу.

Технологічна політика служить двоєдиній глобальній цілі фірми – по-перше, знизити ризики та вижити, по-друге, 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.

15.2. Типи технологічної політики

Глобальний характер конкуренції не тільки робить нововведення більш значимими для транснаціональних корпорацій, а й обумовлює необхідність пошуку нових шляхів створення інновацій. 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, використовуючи централізовані ресурси материнської фірми, та поширення інновацій по світових відділеннях БНК.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає в тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби, можливі такі труднощі з впровадженням нової технології із-за небажання дочірніх фірм виконувати прийняті централізовані рішення.

Політика поліцентризму передбачає, що дочірні компанії БНК використовують власні можливості та ресурси для розробки нових технологій, що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображувати унікальні потреби різних країн, в яких діють БНК. В сучасних умовах, незважаючи на те, що постійно закріплюється тенденція глобалізації в багатьох галузях, необхідність урахування особливостей місцевого попиту та відмінностей країн не зникає, а навіть збільшується. Але в такій політиці є теж свої недоліки:

- не завжди обґрунтоване намагання національних відділень до автономії;
- дублювання розробок, вже проведених в інших дочірніх компаніях БНК, у разі пошуку власних рішень загальної проблеми;
- виникнення додаткових видатків на проведення НДДКР.

Останнім часом виділяють нові методи здійснення технологічних змін. До таких методів належать:

- розподільча система технологічного розвитку;
- інтегрована система технологічного розвитку.

Технологічна політика типу «розподільча система технологічного розвитку» включає використання ресурсів національного відділення з метою створення інновацій не тільки для місцевого ринку, а й для поширення їх на всесвітній основі. Це дозволяє об'єднати ресурси дочірніх компаній та використовувати їх для всієї корпорації. БНК отримує здатність реагувати на ринкові зміни, що проявляються в одній країні, та використовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Здійснення такої технологічної політики вимагає підготовлених кадрів дочірніх фірм корпорації, координації їхньої діяльності в області НДДКР.

Інноваційна політика типу «інтегрована система технологічного розвитку» передбачає об'єднання ресурсів та можливостей всіх елементів БНК як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм для спільного створення та впровадження інновацій. В цьому випадку кожна одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип політики підходить для умов, якщо потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного відділення країни якщо коли об'єднані ресурси та можливості декількох організаційних одиниць можуть сприяти більш ефективній розробці необхідної технології.

При проведенні даної політики перед БНК стоїть завдання пошуку та впровадження таких організаційних систем, які б сприяли забезпеченню ефективності всіх цих процесів, а не поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу.

15.3. Міжнародний ринок технологій

Сьогодні різні за розмірами компанії мають доступ до капіталу та інформації. Перевагами крупних компаній є економія на масштабах, здатність проводити інтенсивні НДДКР, диверсифікувати виробництва, максимізувати прибуток на вкладений капітал, керувати міжнародними проектами. Однак вони недостатньо гнучкі та динамічні для того, щоб своєчасно розробляти нові ідеї в сфері новітніх технологій. Взагалі, 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 та дрібних інноваційних компаній в технологічному розвитку залишається незамінною, особливо на стадії зародження ідеї, її концептуалізації. Невелика фірма є найбільш мобільною формою організації бізнесу, виконує роль генератора нових ідей. Однак для розробки промислової технології або впровадження нового продукту в сучасне промислове виробництво потрібні лабораторії, конструкторські бюро, технологічні підрозділи. У зв'язку з цим поглиблюється поділ праці між індивідуальними винахідниками – генераторами ідей, інноваційними компаніями які доводять ці ідеї до етапу практичного застосування, та крупними корпораціями, що забезпечують використання нової технології в масовому виробництві.

Таким чином, ринок технологій передбачає наявність наступних 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 та покупців.

Значення посередницьких фірм полягає в:

- обслуговуванні науково-технічного обміну;
- сприяють підвищенню швидкості розповсюдження нововведень в економіці;
- сприяють збільшенню віддачі від капіталовкладень в НДДКР.

Від науково-технічного дослідження до його впровадження в масове виробництво складний та ризикований шлях, реалізацією якого займається венчурний бізнес.

Основні ризики венчурних інвестицій пов'язані із:

- високим ступінем технічної невизначеності у створенні продукту;
- технологічно досконалий продукт може не відповідати ринковому попиту;
- управлінська команда може не мати кваліфікації або досвіду.

Сутність венчурного бізнесу як високоризикової та потенційно високоприбуткової діяльності визначається наступними особливостями його функціонування:

- об'єктом капіталовкладень є ризиковані проекти;
- здійснюється портфельне управління капіталом;
- значна частина вкладень вноситься в статутний капітал інноваційних фірм;
- венчурний капіталіст бере активну участь в управлінні проектом або забезпечує собі надійний контроль;
- реалізується гнучкий механізм узгодження інтересів інвесторів та менеджерів залежно від етапу розвитку проекту;
- з самого початку визначається спосіб виходу із бізнесу венчурного капіталіста у фазі зрілості проекту.

Етапи венчурного бізнесу:

- **старт** (невелика кількість інвесторів, великий ризик, значний потенціальний прибуток);
- **виведення продукції на ринок** (зростання кількості інвесторів, зниження ризиків, очевидний потенціальний прибуток, поява стратегічного інвестора, який намагається захопити контроль за підприємством, зниження рентабельності вкладень);
- **завоювання ринку** (створення спільних компаній, викуп компанії стратегічним інвестором, реорганізація підприємства у ВАТ).

Основним джерелом венчурного капіталу є:

- приватні інвестори;
- невеликі інвестиційні компанії;
- крупні корпорації;
- трастові фонди;
- спеціальні державні фонди і програми.

Для досягнення стратегічних конкурентних переваг в умовах глобального прискорення науково-технічного прогресу, скорочення життєвого циклу товарів, а також постійного збільшення витрат на власні дослідження, необхідно використовувати результати НДДКР інших компаній.

Міжнародна передача технологій – це сукупність економічних відносин між фірмами різних країн в області використання зарубіжних науково-технічних досягнень. Технологія може бути власне технологією (набір конструктивних рішень, методів та процесів) і матеріалізованою технологією (втілена у машинах, обладнанні).

Форми передачі (трансферту) технологій:

- передача, продаж або надання по ліцензії всіх форм промислової власності;
- надання know-how 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 по технологічному утриманню машин, обладнання, напівфабрикатів, матеріалів;
- надання консультативних послуг та інжиніринг;

- передача технології в рамках науково-технічної виробничої кооперації;
- передача технології в рамках інвестиційної співпраці.

Процес передачі технології пов'язаний з теорією життєвого циклу товару. Життєвий цикл технології має п'ять етапів:

- дослідження та розробка;
- утилізація;
- технологічне зростання;
- технологічна зрілість;
- технологічний спадок.

Технологія є товаром, тому важливим елементом процесу передачі технології є визначення її ціни. Вона встановлюється в ході переговорів між продавцем та покупцем з урахуванням оцінки видаєтків та вигод від угоди обох сторін.

Економічна доцільність продажу технологій визначається:

- отриманням прибутку від розробки нової технології;
- отримання додаткового прибутку від продажу технології, яка вже розроблена та використовується;
- запобігання незаконного використання іноземними компаніями запатентованої технології;
- збільшення експорту за рахунок реалізації «експорт-ефекту»;
- встановлення контролю за зарубіжною фірмою–покупцем технології;
- завоювання нових ринків;
- зняття проблем, які пов'язані з експортом продукції, що виробляється за даною технологією;
- забезпечення доступу до іншого нововведення через перехресне ліцензування;
- передача науково-технічного досягнення іншому партнеру – можливість для подальшого удосконалення даної технології за участю партнера-покупця.

Економічна доцільність придбання технології залежить від досягнення таких цілей:

- забезпечення доступу до вже запатентованого нововведення вищого технічного рівня;
- економія витрат на проведення власних НДДКР;
- зниження ризику невдачі при самостійній розробці необхідної технології;

- зниження видатків на імпорт товару, що виробляється за даною технологією;
- можливість використання доброї репутації та авторитету ліцензіара;
- використання товарного знаку, реклами та ін.;
- забезпечення можливості у разі необхідності скористатися послугами технічних спеціалістів ліцензіара;
- розширення експорту продукції.

15.4. Планування та організація міжнародних НДДКР

За сучасних умов справді передовими є компанії, які спроможні уважно відслідковувати всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості і загрози, які ці тенденції несуть у собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти та швидко й ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу. Технологічна політика служить двоєдиній глобальній цілі фірми: по-перше, знизити ризики і вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати прибутковою.

Інтернаціоналізація НДДКР також спрямована на досягнення цієї цілі шляхом створення низки ряду переваг:

1. Полегшення доступу до дефіцитних ресурсів.
2. Наближення компанії до споживачів її продукції (послуг);
3. Полегшення доступу до ринку (необхідність дотримання місцевих стандартів, дотримання принципів національної економічної і науково-технічної політики тощо).
4. Зниження витрат і ризиків.
5. Обхід законодавчих обмежень.

Централізація НДДКР обумовлена:

1. Необхідністю контролю з боку менеджменту МНК за технологією, що розглядається як довгострокова конкурентна перевага.
2. Необхідністю тісної взаємодії між розробкою документації та обладнанням, а пізніше — між функціями виробництва і розвитком технологій;
3. За умов швидко змінюваної конкурентної обстановки 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

із впровадженням нової технології через опір з боку дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

Незважаючи на те, що тенденція глобалізації в багатьох галузях поглиблюється, необхідність урахування особливостей місцевого попиту і країнових відмінностей не зникає, а часто навіть зростає.

Але в такого типу інноваційному процесі є й негативні сторони:

- не завжди обґрунтоване прагнення національних відділень до автономії;
- дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компаніях, у разі, якщо кожне національне відділення шукає власне вирішення загальної проблеми;
- виникнення додаткових витрат на проведення НДДКР.

Під час проведення технологічної політики менеджери МНК повинні одночасно підвищувати ефективність централізованих і локальних інновацій, а також створювати умови для пошуку нових форм здійснення транснаціональних інновацій. Таким чином, крім писаних вище типів інноваційного процесу, останніми роками дедалі більшого поширення набувають нові методи здійснення технологічних змін. Їх можна поділити на дві категорії: «locally-leveraged» (розподілена система технологічного розвитку) і «globally-linked» (інтегрована система технологічного розвитку).

Розподільча система технологічного розвитку дозволяє менеджменту МНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. МНК отримує можливість реагувати на ринкові зміни, які проявляються в одній країні, і застосовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Цей спосіб проведення технологічної політики потребує від менеджменту розвивати і контролювати процес навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координувати їхню діяльність у сфері НДДКР, що уможливує підвищення ефективності використання інноваційних ресурсів.

Однак локальні нововведення, розроблені одним внутрішньо-державним відділенням, не завжди легко передати в інші. Проблема полягає у спробах трансферу продуктів або процесів, що не задовольняють потреби іншої країни, у недостатній координації трансфертних механізмів, у бар'єрах, що визначаються синдромом «зроблено не у нас», який проявляється у боротьбі національних відділень за проведення своїх власних автономних НДДКР.

Інтегрована система технологічного розвитку означає, що кожна одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип технологічної політики більше придатний за умов, коли потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного внутрішньодержавного відділення або коли об'єднані ресурси і можливості кількох організаційних одиниць можуть сприяти ефективнішій розробці потрібної технології. Створення гнучких зв'язків дозволяє об'єднати зусилля багатьох одиниць для отримання корпорацією 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 МНК, які необхідні для обслуговування цього процесу, також можуть перевантажити компанію через невизначеність і надмірне розпорошення влади.

Завдання менеджера полягає не в сприянні поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженні таких організаційних систем, які б сприяли ефективності всіх процесів. Іншими словами, він повинен одночасно підвищувати ефективність кожного типу інноваційного процесу, і створювати умови, що дозволяють впроваджувати технологічні зміни всіма способами. Зусилля щодо зміцнення одного шляху здійснення технологічних змін не повинні витіснити інші.

При плануванні міжнародних НДДКР вирішують такі завдання:

- розміщення науково-дослідницьких підрозділів;
- рішення про те, розробляти самим продукт чи купувати його;
- вибір майбутнього напрямку досліджень;
- розміщення людських і фінансових ресурсів в різних країнах.

Вибір місця є дуже важливим і має стратегічний характер, оскільки враховує необхідність максимального використання переваг спеціалізації та місцевих умов.

При 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.

Для вибору місця розташування НДДКР існують різні моделі: технологічна крива, матриця технологічного портфелю, модифікована модель конкуренції М. Портера і ін.

Регіональна економічна інтеграція, зближення стандартів та споживацькі переваги створюють умови в деяких галузях для ефективного стратегічного управління багатонаціональними компаніями (БНК) на основі централізованого контролю та власних філій. Також існує багато фірм, які використовують стратегію співпраці. Відповідно передача технології може здійснюватися як в результаті разового придбання технології, що належить іншій фірмі, так і в рамках науково-технічної співпраці декількох фірм. Останнім часом стратегія співпраці перетворилася на важливу складову корпоративної стратегії, одним із напрямів конкурентної стратегії фірм, яка потіснила такі традиційні напрями, як стратегія диверсифікації, прямих іноземних інвестицій та поглинання.

Міжнародне науково-технічне співробітництво – це форма відносин, яка передбачає взаємодію фірм двох або більше країн при проведенні науково-технічної діяльності.

Глобалізація бізнесу, скорочення життєвого циклу продукту і водночас час збільшення тривалості його розробки, а також витрати на НДДКР змусили фірми гнучко підходити до використання різних форм співпраці і в науково-технічній сфері. Ситуація іноді вимагає не тільки торгувати, й започатковувати спільні проекти з конкурентами на міжнародному ринку.

Мотиви співпраці наступні: використання потенціалу партнера для виходу на зарубіжні ринки, нарощування неформалізованого обсягу знань та вмінь, оптимізація процесу виконання НДДКР за рахунок координації діяльності постачальників та споживачів, посилення ринкових позицій учасників.

Фінансування міжнародних проектів

Спосіб фінансування міжнародних проектів визначається вибором методу бюджетування НДДКР.

Способи складання бюджету:

- проектно-незалежний, полягає у зведенні всіх грошових потоків від всіх проектів для досягнення їх глобальної збалансованості та оптимального бюджету НДДКР;
- проектно-залежний, полягає у виділенні коштів під конкретні проекти.

При проведенні міжнародних НДДКР використовують такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна та штабна організація.

Міжнародні комітети (створені поза рамками ієрархії) складаються з менеджерів центрального та національних підрозділів, які орієнтовані на управління певними проектами та створені на обмежений термін.

Завдання:

1. Співвідношення прийнятих до виконання проектів з сучасною політикою в області НДДКР.

2. Вирішення стратегічних завдань з координації робіт, особливо в межах великих проектів.

3. Координація і контроль реалізації прийнятих проектів.

4. Консультування керівництва фірми.

У міжнародному проекті проектний менеджер виконує тільки інформаційні і консультативні функції.

При проектно-матричній організації управління він дає вказівки, кому, коли та що робити, інші ж функції (адміністративні, дисциплінарні, управління ресурсами) виконує менеджер, який входить до складу ієрархічної структури.

Лінійна організація передбачає створення лінії функціонального підпорядкування між центральними та місцевими НДДКР підрозділами для забезпечення єдиної науково-технічної політики.

Виконання НДДКР в різних місцях потребує узгодження як змісту, так і обсягу робіт, тому використовують централізоване, децентралізоване управління та інтеграцію.

При централізованому управлінні місцеві НДДКР розглядають як простих виконавців, а рішення приймаються в штабквартирах БНК.

При децентралізованому управлінні повноваження з прийняття рішень делегуються місцевим підрозділам.

Гнучка інтеграція базується на наступному принципі: дочірнім підрозділам, наділеним певною самостійністю, так задаються обмеження діяльності, що забезпечується узгодження та координація

робіт у міжнародному масштабі.

Питання для самоперевірки

1. Що таке інтернаціоналізація технологічної політики?
2. Якими є цілі технологічної політики ТНК?
3. Якими є складові міжнародного ринку технологій?
4. Які особливості притаманні розвитку сучасних технологій?
5. В який спосіб організований сучасний міжнародний ринок технологій?
6. Які фактори впливають на форми співробітництва у сфері новітніх технологій?
7. Як саме фінансуються науково-технічні розробки?
8. Які типи міжнародних організацій діють у сфері науково-технічного прогресу?
9. Як пов'язана національна науково-технічна політика з розвитком новітніх технологій на світових ринках?

Тести

1. *Завдання технологічної політики фірми:*
 - а) стимулювання підвищення рівня освіти та кваліфікації персоналу;
 - б) визначення факторів, що сприяють інноваціям;
 - в) полегшення доступу до ринку;
 - г) зниження ризиків та видатки;
 - д) обхід законодавчих обмежень.

2. *Планування міжнародних науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт транснаціональними корпораціями включає:*
 - а) розміщення науково-дослідних підрозділів;
 - б) прийняття рішення щодо розробки продукту (технології);
 - в) вибір майбутніх напрямів досліджень;
 - г) розподіл людських і фінансових ресурсів між відповідними відділеннями корпорації;
 - д) все наведене.

3. Основні ризики венчурних інвестицій пов'язані:

- а) з виводом продукції на ринок;
- б) технологічно досконалий продукт може не відповідати ринковому попиту;
- в) управлінська команда може не мати кваліфікації або досвіду;
- г) із завоюванням ринку.

4. При виборі партнерів в Україні міжнародні корпорації враховують рівень використання тотальних систем управління якістю:

- а) низький;
- б) середній;
- в) задовільний;
- г) достатній;
- д) високий.

5. Економічна доцільність придбання технології залежить від досягнення наступних цілей:

- а) забезпечення доступу до вже запатентованого нововведення вищого технічного рівня;
- б) використання товарного знаку, реклами і т. ін.;
- в) розширення експорту продукції;
- г) всі відповіді правильні.

Література

1. Пивоваров С.З., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.
2. Джеймс А. Ф., Стонер Едвін Г. Долан. Вступ у бізнес. – К., 2000.
3. Енциклопедія: бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000.

Тема 16

ІНВЕСТИЦІЙНІ ОПЕРАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Основні поняття і терміни

Іноземні інвестиції, інвестор, «джойнт-венчур», суб'єкти і об'єкти інвестиційного процесу, гаранті (поручителі), фінансові консультанти (посередники), інвестиційний менеджмент, інвестиційні стратегії багатонаціональних підприємств, інвестиційний клімат, закон «трьох П», бургерономіка, Індекс Біг-Мака.

16.1. Форми і методи здійснення іноземних інвестицій

Для іноземних інвесторів на території України встановлений національний режим інвестиційної та іншої господарської діяльності, за винятками, передбаченими законодавством України та міжнародними домовленостями.

Іноземні інвестиції можуть здійснюватися у вигляді іноземної валюти, валюти України (при реінвестиціях за умови сплати податку на прибуток); будь-якої нерухомості або рухомого майна та пов'язаних з ним майнових прав; акцій, облігацій та інших цінних паперів; корпоративних прав; грошових вимог та права на вимоги виконання договірних зобов'язань, гарантованих першокласними банками; прав інтелектуальної власності, підтвердженої згідно із законами країни-інвестора; прав на здійснення господарської діяльності; будь-яких інших цінностей згідно із законодавством України.

Інвестиції можуть бути здійснені у формі:

- часткової участі у підприємствах, які здійснюються спільно з українськими юридичними та фізичними особами, або придбання частки діючого підприємства, або діючого підприємства повністю;
- створення підприємств зі 100-відсотковим іноземним капіталом;
- придбання рухомого та нерухомого майна шляхом прямого отримання майна та майнових прав або у вигляді акцій, облігацій та інших цінних паперів;

- придбання самостійно чи за участі українських юридичних або фізичних осіб прав на користування землею та використання природних ресурсів на території України;
- придбання будь-яких майнових прав.

Для залучення інвесторів, а разом з ними й інвестиційних коштів до України держава дає деякі гарантії іноземним інвесторам:

а) у разі, якщо законодавство щодо іноземних інвестицій знає змін і змінюються гарантії їх захисту, то протягом 10 років з дня набрання цим законодавством чинності за вимогою іноземного інвестора встановлюються державні гарантії захисту іноземних інвестицій, визначені в Законі України від 19 березня 1996 року;

б) оскільки іноземні інвестиції не підлягають націоналізації, державні органи не мають права реквізувати їх, окрім випадків форс-мажорних обставин і лише на основі рішення уповноважених Кабінетом Міністрів органів;

в) у разі незаконних дій державних органів всі понесені збитки і втрати, включаючи втрачену вигоду та моральні збитки, повинні швидко й ефективно компенсуватися. Компенсація визначається на час фактичного здійснення рішення про компенсацію. З моменту виникнення права на компенсацію й до моменту її виплати нараховуються відсотки згідно із середньою процентною ставкою, за якою лондонські банки дають кредити першокласним банкам на ринку євровалют (ставка ЛІБОР);

г) у разі припинення інвестиційної діяльності інвестор має право не пізніше шести місяців з дня припинення інвестиційної діяльності на повернення своїх інвестицій в натуральній формі або у валюті інвестування в сумі фактичного внеску (з урахуванням можливого зменшення статутного фонду) без сплати митного податку, а також доходів з цих інвестицій у грошовій або товарній формі за реальною вартістю на момент припинення діяльності. Таким чином, у разі продажу об'єкта будівництва спільного підприємства у недобудованому чи добудованому вигляді іноземний інвестор отримає та вивезе за кордон без сплати податків суму внесеної ним інвестиції;

д) іноземним інвесторам після сплати податків, зборів та всіх інших обов'язкових платежів гарантується безумовний і терміновий переказ за кордон їх прибутку, доходів та інших коштів в іноземній валюті, отриманих на законних основах у результаті здійснення іноземних інвестицій.

Державна реєстрація здійснюється після фактичного внесення іноземної інвестиції шляхом присвоєння інформаційному повідомленню про внесення іноземної інвестиції реєстраційного номера.

Для реєстрації іноземних інвестицій інвестор або уповноважена ним особа повинні надати такі документи:

а) інформаційне повідомлення у трьох примірниках за встановленою формою з приміткою Державної податкової інспекції про фактичне внесення інвестиції (фактом внесення інвестиції вважається надходження валюти на рахунок підприємства – об'єкта інвестування або постановка на баланс цього підприємства майна, внесеного в якості інвестиції);

б) документи, що підтверджують форму здійснення іноземної інвестиції (статутні документи у разі внесення інвестицій до статутного фонду, договори, контракти про спільну діяльність, концесійні договори та ін.);

в) документи, що підтверджують вартість іноземної інвестиції;

г) документ, що підтверджує внесення подавачем плати за реєстрацію.

Саме у разі державної реєстрації інвестиції набувають чинності умови державних гарантій її повернення, про які йшлося вище.

Незважаючи на зазначені вище фактори, повільний темп розвитку ринкової економіки та невивідний режим іноземного інвестування, Україна з різних причин все одно привертає до себе увагу зарубіжних бізнесменів та політиків. Українські ж економісти та фінансисти дійшли висновків, що Україна не зможе обійтися без додаткових фінансових ресурсів, оскільки власних у неї недостатньо.

Найбільша кількість іноземних інвестицій в Україні здійснюється шляхом створення спільних підприємств.

У західній літературі термін «джойнт-венчур» («*joint venture*») виник у Великобританії для визначення спілок «Мерчант Венчерс» або «Джентльмен Адвенчерс», які займалися заморською торгівлею в XVI та XVII ст. Саме з таких форм домовленостей пізніше виникли так звані «*joint stock companies*» (об'єднані біржові компанії), що стали передумовою виникнення юридичних осіб з обмеженою відповідальністю.

Щодо визначення поняття «спільне підприємство», то в юридичній літературі відсутня термінологічна єдність: можна зустріти використання визначень «змішане товариство», «змішана компа-

нія», «спільне виробництво» або «підприємство за участі іноземного капіталу».

Спільні підприємства розрізняються в залежності від того, де, з ким, з якою долею участі партнерів і з якою метою вони створені.

За долею участі партнерів розрізняють такі типи спільних підприємств:

- а) участь на паритетних засадах;
- б) більша частка іноземного капіталу;
- в) менша частка іноземного капіталу.

За видом діяльності:

- а) науково-дослідницького характеру;
- б) виробничого характеру;
- в) ті, що мають на меті імпорт продукції;
- г) ті, що орієнтуються на експорт продукції;
- д) комплексні спільні підприємства.

Для визначення форми та змісту договору потрібні глибокі знання міжнародного права, а також особливостей країн, які є засновниками спільного підприємства.

У разі промислової кооперації відбувається об'єднання економічно та юридично самостійних підприємств (або частин підприємств) з метою:

- спільного виконання великих і довгострокових замовлень за кордоном і
- спільного виконання зовнішньоторгових функцій (для використання переваг великих лотів в імпорті та експорті) або
- створення колективного підприємства в одній із двох країн чи в третій країні.

Вітчизняне підприємство спільно з іноземним засновує дочірню фірму за кордоном, офіційним місцезнаходженням якої, як правило, є країна одного із партнерів і керівництвом якою здійснюється двома партнерами спільно. Такі спільні підприємства розвиваються дуже швидко як у країнах, що розвиваються, так і в східноєвропейських. Партнери по такій кооперації мають переваги, перш за все у:

- дешевій робочій силі в одній із двох країн;
- підвищенні продуктивності в одній з країн шляхом використання ноу-хау або капіталу із другої країни;
- полегшенні доступу на зарубіжний ринок або освоєнні внутрішнього ринку іноземним підприємством-партнером;

- кооперації на ринках третіх країн;
- зниженні політичного ризику шляхом залучення країн партнерів-учасників;
- зниженні податків, митних та інших зборів, беручи до уваги наявність статусу вітчизняного підприємства.

В більшості країн розроблені спеціальні закони для спільних підприємств. У багатьох з них існують засоби фінансового сприяння створенню спільних підприємств, наприклад програма Joint-Venture-Phare-Program (JVPP) Європейського Союзу.

16.2. Суб'єкти та об'єкти інвестиційного процесу

Для розуміння ефективних шляхів та засобів залучення інвестицій в Україну необхідно перш за все визначити, хто є діючими особами цього процесу на українському фінансовому просторі. Основних учасників цього процесу умовно можна поділити на чотири групи:

- українські підприємства (підприємці) – потенційні одержувачі інвестицій;
- інвестори (українські та іноземні) – банки і небанківські установи, які спроможні фінансувати проекти;
- гаранті (поручителі) – українські та іноземні банки і небанківські фінансові установи, які потенційно можуть виступати в якості гаранта або забезпечувати організацію гарантії повернення інвестиції;
- фінансові консультанти (посередники) – консалтингові та юридичні фірми, які забезпечують зв'язок і взаємодію інтересів трьох зазначених груп.

Серед представників першої групи інвестиційного процесу в Україні розглянемо середні й достатньо стабільно працюючі недержавні та колишні державні вже приватизовані підприємства, які чітко уявляють шляхи свого розвитку й те, як вони використали б інвестиції, якби вони були ними залучені. У більшості своїй це товариства з обмеженою відповідальністю, закриті акціонерні товариства (з невеликою кількістю акціонерів) або відкриті акціонерні товариства (завичай, колишні державні підприємства, які успішно й без особливого галасу були приватизовані керівництвом чи приватною компанією і які мають зв'язки у держструктурах). Часто

фактичні власники таких підприємств є одночасно їх керівниками, що спрощує процес управління підприємством.

Як правило, такі підприємства володіють власністю, яка може реально коштувати достатньо дорого, але на балансі вона значиться за заниженою вартістю. Вони також володіють деяким запасом оборотних грошових коштів, які дозволяють їм стабільно працювати в своїй галузі, але не дають можливості вкладати їх у розвиток бізнесу. Такі підприємства зацікавлені в отриманні фінансування для розвитку проектів. Як правило, це розширення вже існуючого бізнесу (виробництва, торгівлі або послуг), рідше створення нового. У цьому випадку підприємець володіє прогресивним і перспективним ноу-хау (технологією, розробкою), яке прагне реалізувати у новому проекті або проект передбачає зайняття позиції у ще не зайнятій (або слабо освоєній) ринковій галузі. Фінансування може бути необхідним для придбання нових технологій та устаткування (часто іноземних), будівництва або реконструкції та модернізації виробничих приміщень чи об'єктів комерційної нерухомості, створення товарних запасів чи запасів сировини на період запуску проекту. Перспективними є вкладення у високотехнологічні галузі промисловості.

Друга група учасників інвестиційного процесу в Україні включає ділові структури, готові інвестувати кошти в українську економіку:

- Міжнародні фінансові організації – організації типу Міжнародного валютного фонду та Європейського банку реконструкції і розвитку. Вони здійснюють інвестування на державному рівні під гарантії українського уряду.
- Державні фінансові організації та фонди – організації типу ТАСИС, ЮНІДО та інші, створені при ООН, ЄЕС та інших міждержавних структурах. Це великі бюрократичні структури, які залучають інвестиції для широкомасштабних державних проектів.
- Іноземні комерційні та інвестиційні банки. Ці структури видають кредити з низькими процентними ставками, при цьому вимагають надійних гарантій повернення кредиту. Регулярність виплати відсотків визначається сторонами, виходячи з кожного конкретного проекту, тому кредит дозволяє фінансувати промислові проекти.

- Іноземні інвестиційні фонди та фонди венчурного капіталу, у тому числі розміщені в офшорних зонах. Ці структури займаються купівлею ноу-хау й розміщенням нових технологій. Вони інвестують в українську економіку шляхом придбання часток або акцій в статутних фондах українських підприємств. Відсоток, який вони запитують у статутних фондах коливається від 20 до 60. Їх цікавлять високорентабельні підприємства.
- Іноземні небанківські фінансові компанії, які виступають як прямі інвестори. Це фінансові структури або великі виробничі і торговельні компанії, які купують частки або акції українських компаній, вже існуючих або новостворених.
- Іноземні промислові й торговельні компанії, для яких фінансування проектів не є основним бізнесом. Ці структури готові інвестувати в українську економіку для створення стратегічного альянсу та з метою розподілу сфер впливу на ринках.
- Приватні іноземні інвестори являють собою доволі вузьке коло фізичних осіб, які виступають або готові виступити засновниками українських компаній і спільних підприємств та вносять до статутного фонду таких підприємств свої власні кошти.

Можливе також залучення капіталу в українську економіку через обмежене розміщення акцій українських підприємств на американському ринку цінних паперів (сумою до 5 млн дол. США).

Основними причинами спільного підприємництва є:

- намагання оволодіти частиною внутрішнього ринку країни;
- експлуатація унікальних та інших природних ресурсів;
- зниження затрат на одному з етапів виробничого циклу;
- залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів;
- покращення матеріально-технічного забезпечення;
- перенесення брудних та застарілих технологій за кордон;
- використання управлінського досвіду;
- зростання експорту місцевих ресурсів та виробів через продаж продукції третім країнам.

Можна констатувати, що Україна ще не створила політичних, економічних та організаційних умов для залучення серйозних і ефективних зовнішніх коштів у потрібних обсягах і формах.

Акцент у цьому аспекті можна робити лише на обґрунтованому й ефективному використанні тих незначних їхніх обсягів, що всетаки надходять. З огляду на це пріоритетні напрями й галузі для іноземного інвестування слід розглядати і стимулювати в світлі потреб соціально-економічного та технологічного розвитку, маючи на меті створення розвиненого національного виробництва й експортного потенціалу, які належать до основних каналів валютних надходжень. У цьому контексті необхідно усвідомити, що зарубіжні інвестори через ускладненість реверсування прибутків уникають вкладень у державні підприємства і намагаються розмістити кошти в недержавний сектор.

Американські фахівці поділяють світовий ринок та три категорії: «технологічні нації», «забезпечуючі нації» та «інші нації». До першої належать країни, які володіють сучасними технологіями, до другої – які живуть за рахунок видобутку корисних копалин, до третьої – які не мають цих атрибутів.

Багато держав світу в стислі строки пройшли шлях від аграрно-сировинних придатків до країн, що експортують свою продукцію. Це пояснюється, зокрема, вмілим державним плануванням, правильним вибором пріоритетів економічної динаміки та залученням і ефективним використанням іноземних інвестицій. Це питання може бути вирішене і для України за умови знаходження оптимальної моделі її подальшого розвитку.

Ми змушені констатувати значний розрив у рівнях економічного і науково-технічного розвитку України та індустріально розвинених країн. Існує так звана двошвидкісна економіка, внаслідок чого перша і друга мають власні швидкості. Однак у західних держав вона значно вища, що закономірно зумовлює наростання розриву між ними й Україною.

Щоб скоротити його, не слід намагатися наздогнати розвинені країни в усіх напрямках – через перенасиченість світового ринку виробами обробної промисловості це нереально. До того ж, існує протистояння могутніх зарубіжних національних і транснаціональних корпорацій, які мають значну наукову та експериментальну базу.

З огляду на це цікавою є політика «лазерного променя», яка активно практикується Японією. Її зміст зводиться до того, щоб виявити якийсь вузький сектор і по ньому швидко й комплексно зміцнювати позиції на внутрішньому та світовому ринках, забезпечуючи для цього централізовані ресурси. Причому з усієї маси

відбиралися технології та види виробництва, які були найпрестижнішими для країни в даний проміжок часу.

Вже виходячи з цього в Україні можна виділити деякі «проривні» напрями, для формування яких є відповідний запас, з подальшою можливістю комерціалізації й тиражування розробок. Зокрема, Україна входить до п'яти країн світу, які можуть будувати авіаносці чи вирощувати монокристалічний кремній відповідного діаметра для потреб мікроелектроніки, має можливості щороку представляти на західні ринки 10–20 унікальних технологій.

Українські вчені-економісти виділяють кілька пріоритетних напрямів, які могли б бути визначальними для України. Це:

- високотехнологічні галузі: літако- та машинобудування, порошкова металургія, надтверді метали, кераміка, електрозварювальне виробництво;
- енергозберігаючі технології;
- нафтогазовий комплекс;
- агропромисловий комплекс;
- патентно-ліцензійна торгівля;
- інжиніринг;
- сфера послуг, особливо туризм;
- видобувні та металургійні галузі: кольорові метали, уран, вугілля, сталь і прокат, що мають стабільний попит на світових ринках;
- виробництво товарів народного споживання;
- чорна металургія;
- виробництво цукру;
- виробництво цементу;
- суднобудування;
- малий бізнес;
- інфраструктура, оскільки вигідне географічне положення, транзитні перевезення і транспортування сировини наявними нафто- та газопроводами є значним джерелом валютних надходжень.

Одним із позачергових завдань економічної політики є набуття Україною технологічного динамізму. Від його вирішення залежатиме структурна перебудова економіки і в кінцевому підсумку – покращення добробуту нації.

16.3. Функції та механізм інвестиційного менеджменту компанії

Інвестиційні стратегії багатонаціональних підприємств (multinational enterprises, MNEs) спроможні забезпечити додаткове проникнення іноземного капіталу. Останніми роками глобалізація стала складовою корпоративної стратегії, а прямі іноземні інвестиції – невід’ємними, а не просто можливими.

Окрім того, прихід нових технологій (наприклад, Інтернет) надає компаніям можливість посилити дієвість стратегії, завдяки якій вони проникають на зарубіжні ринки, а також підвищити ефективність своїх інвестицій.

Тим не менш, зростання іноземних інвестицій є до певної міри взаємопроникненням: конкуренти слідуєть один за одним на ринок, а прямі іноземні інвестиції можуть стимулювати інші інвестиції, утворюючи вертикальний ланцюг постачальників або провайдерів бізнес-послуг. Тому короткострокова перспектива для потоків інвестицій видається сприятливою і прогнозується тенденція їх постійного зростання.

За визначенням англomовної Вікіпедії, інвестиційний менеджмент (investment management) – це професійне управління різноманітними цінними паперами (акції, облигації тощо) та іншими активами (наприклад, виробничим обладнанням) з метою досягнення специфічних інвестиційних цілей для забезпечення прибутку інвесторам.

Термін «менеджмент активів» (asset management) застосовується як синонім інвестиційного менеджменту у разі колективного інвестування, в той час як синонім «менеджмент фондів» (fund management) є більш узагальнюючим. В якості понять, тотожних терміну «інвестиційний менеджмент», також часто використовують «менеджмент капіталу» (wealth management) та «портфельний менеджмент» (portfolio management).

Інвестиційний менеджмент – це велика і важлива глобальна індустрія, яка несе відповідальність за трильйони доларів, євро, фунтів та ієн. Активи її у 2006 році досягли рекордного показника – 55 трлн доларів. Найбільшим світовим джерелом інвестиційних ресурсів є США (48%), на другому місці – Японія (11%) та Велика Британія (7%). Останніми роками найбільше зростання демонструють країни Азійсько-Тихоокеанського регіону, а також Китай та Індія.

Ключові сфери міжнародного менеджменту

Десять найуспішніших світових компаній в галузі інвестиційного менеджменту за рейтингом «Global Investor's» наведені в табл. 16.1.

Таблиця 16.1

Десять найбільших компаній у сфері інвестиційного менеджменту

Ранг	Компанія	Активи в управлінні (US\$ млн)	Країна
1.	Barclays Global Investors	1,400,491	Велика Британія
2.	State Street Global Advisors	1,367,269	США
3.	Fidelity Investments	1,299,400	США
4.	Capital Group Companies	1,050,435	США
5.	Legg Mason	891,400	США
6.	The Vanguard Group	852,000	США
7.	Allianz Global Investors	790,513	Німеччина
8.	J P M o r g a n A s s e t Management	782,646	США
9.	Mellon Financial Corporation	738,294	США
10.	D e u t s c h e A s s e t Management	723,366	Німеччина

Система міжнародного інвестиційного менеджменту реалізує свою головну мету й основні завдання шляхом здійснення певних функцій. Ці функції поділяються на дві групи, визначені комплексним змістом системи управління інвестиційною діяльністю:

1. Функції міжнародного інвестиційного менеджменту як управлінської системи є складовими будь-якого процесу управління незалежно від виду діяльності підприємства, його організаційно-

правової форми, розміру, форми власності і т. ін. В теорії управління ці функції характеризуються як загальні.

2. Функції міжнародного інвестиційного менеджменту як спеціальної області управління підприємством визначені конкретним об'єктом даної управлінської системи. Теорія управління розглядає ці функції як специфічні. У найбільш загальному вигляді склад функцій інвестиційного менеджменту у розрізі цих груп представлений в табл. 13. 2.

Таблиця 16.2

**Характеристика основних функцій
інвестиційного менеджменту в розрізі окремих груп**

Групування основних функцій міжнародного інвестиційного менеджменту	
як управлінської системи	як спеціальної області управління підприємством
1. Розробка інвестиційної стратегії підприємства	1. Управління реальними іноземними інвестиціями
2. Створення організаційних структур, що забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень по всіх аспектах інвестиційної діяльності	2. Управління фінансовими іноземними інвестиціями
3. Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів інвестиційних рішень	3. Управління формуванням інвестиційних ресурсів
4. Здійснення аналізу різних аспектів інвестиційної діяльності	4. Управління грошовими потоками по міжнародній інвестиційній діяльності
5. Здійснення планування інвестиційної діяльності підприємства за її основними напрямками	

6. Розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень в області інвестиційної діяльності	
7. Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності	

Основні функції міжнародного інвестиційного менеджменту як спеціальної області управління підприємством розглянуті у найбільш агрегованому вигляді. Кожна з цих функцій може бути конкретизована більш цілеспрямовано з урахуванням специфіки інвестиційної діяльності окремих підприємств. При здійсненні такої конкретизації на кожному підприємстві може бути побудована багаторівнева функціональна система управління інвестиційною діяльністю. Принципова схема побудови такої деталізованої системи наведена на рис. 13.1.

Процес управління інвестиційною діяльністю базується на певному механізмі, що являє собою систему основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації інвестиційних рішень підприємства.

Щоб пояснити причини того, що інвестиційні менеджери досягають результатів, вищих за посередні, часто використовують **закон «трьох П»** – «принципи, процес та персонал» (3-P's – Philosophy, Process and People).

Під принципами у даному випадку розуміють основні засади інвестиційного менеджменту організації: наприклад, чи обере менеджер для придбання акції з високою вартістю чи високим зростанням (і чому); чи спирається він на внутрішні розрахунки чи винаймає команду аналітиків тощо. Доцільно, щоб ці засади були сформульовані у засновницьких документах компанії.

Процес означає шляхи, якими впроваджуються загальні принципи: наприклад, як менеджером приймається рішення щодо того, які активи і коли купувати; які активи і коли продавати; хто приймає остаточне рішення і чи приймається воно колегіально тощо.

Персонал включає в себе працівників компанії, особливо фінансових менеджерів. Питання полягає в тому, хто вони, як відбираються, хто кому підзвітний, яка чисельність команди (і чи ро-

Модуль 4

зуміють усі її члени принципи і процеси, які вони використовують) і як довго ця команда працює разом.



Рис. 16.1. Багаторівнева функціональна система управління інвестиційною діяльністю підприємства

16.4. Інвестиційний клімат і методи його дослідження

При залученні зовнішніх джерел активів важливу роль відіграє така характеристика, як інвестиційний клімат регіону.

Інвестиційним кліматом (Investment climate) в загальному розумінні називають ситуацію, що склалася в регіоні, з точки зору вітчизняних та зарубіжних інвесторів, які вкладають свій капітал у розвиток його економіки.

Цей показник включає значну кількість факторів ризику, що складаються під впливом зовнішніх та внутрішніх умов, ситуацій та перспектив розвитку. Найчастіше під інвестиційним кліматом розуміють соціально-політичні та економічні (зовнішні й внутрішні) ризики.

Міжнародні кредитори та інвестори впевнені в необхідності оцінки політичного ризику. Але визначення та розрахунок цього ризику є доволі складним завданням. Один із підходів, який передбачає включення економічних, соціальних і політичних факторів в оцінку ділового клімату, заснований на так званому індексі ділового ризику (BERI). Група експертів присвоює кожному регіону суб'єктивну оцінку від 1 до 100, враховуючи в своїх оцінках широкий спектр факторів. Ці фактори включають: нормативно-правове поле, дії керівництва, які можуть відобразитися на потоці грошових коштів і вартості власності в даному регіоні, економічні фактори, такі як інфляція, безробіття, доходи населення.

Кількісний аналіз ступеня регіонального ризику може розглядатися як аналог борговим рейтингам, що складаються корпоративними позикодавцями. Цю загальну оцінку можна одержати на основі серії тестів, спрямованих на виявлення специфічних складових спроможності виконувати боргові зобов'язання. Для проведення оцінки за цим методом М.В. Енг, Ф.А. Ліс та Л.Дж. Мауер пропонують враховувати шість окремих величин: ліквідність, стабільність, платіжний баланс, стимули та розмір боргу. Наявність сприятливих фінансових стимулів свідчить про здатність регіону направляти грошові ресурси на продуктивні ринки (як протилежність «втечі капіталу»). Серед показників, що характеризують соціальну стабільність регіону, варто виділити споживання електроенергії на душу населення та відсоток населення, який має вищу освіту.

Британські фінансові аналітики використовують наступні 10 показників: економічну ефективність, політичний ризик, рівень заборгованості, доступність банківського кредиту, доступність короткострокового фінансування, доступність довгострокового фінансування, ймовірність форс-мажорних обставин, кредитоспроможність, невиконання зобов'язань з виплати боргу та інтегральний показник надійності регіону.

Сукупність економічних, соціальних та політичних ризиків характеризує **стан фінансової безпеки регіону**.

Індикатори фінансової безпеки водночас є індикаторами стану фінансово-економічної сфери регіону, які характеризують процеси та явища, що відбуваються в ній на макрорівні. Ці показники доцільно згрупувати за такими сегментами: бюджетний, грошово-кредитний, валютний, банківський, інвестиційний, фондовий і страховий.

Інформацію про інвестиційний клімат можна отримати завдяки рейтинговим агенціям. Так, наприклад, за рейтингами Standard & Poor's, Moody's та Fitch інвестор вивчає перспективність капіталовкладень у той чи інший проект. Трапляється, що складачі рейтингів помиляються, й інвестор програє. Проте це не привід нехтувати оцінками «аналітичної трійки», адже альтернативи цим впливовим агенціям наразі не існує.

Найстарішою міжнародною рейтинговою агенцією є Standard & Poor's, заснована в 50-х роках XIX ст. У ті часи ще не було спеціалізованих агенцій, не існувало й Standard & Poor's, а був Генрі Пур – головний редактор журналу American Railroad Journal, який розповідав про будні американської залізниці. Американські магістралі були на той час об'єктом підвищеної уваги для європейських банків. Однак не кожен банкір зі Старого світу ризикував вкладати капітали в американські компанії: до залізничних концесій нерідко долучалися шахраї, і знайти надійного партнера за океаном європейцям було дуже складно.

Генрі Пур вирішив допомогти потенційним інвесторам: провів анкетування серед гравців американського залізничного ринку. Адекватні, на думку Пура, фінансові звіти були надруковані в American Railroad Journal. «Закритим» компаніям на сторінках журналу присвячувалися негативні публікації. Компанії, інформація про які з'являлася в пурівських виданнях, швидше отримували кредити від британських, німецьких і французьких банків,

натомість «закриті» американські залізничні фірми мали значно менший доступ до іноземних інвестицій.

Між трьома рейтинговими «китами» складно знайти відмінності. Наймолодшу – Fitch IBKA – прийнято вважати найменш впливовою, найстарша – Standard & Poor's – має репутацію найконсервативнішої. У своїх рейтингових класифікаціях усі три дуже схожі між собою. Принцип розподілу залишився незмінним з часів Джона Муді: зобов'язання інвестиційного гатунку, спекулятивні зобов'язання країн, що перебувають у стані дефолту. Відповідно рейтингові позиції мають свою літеру: А – найкраща, С – найгірша. Існує чимало проміжних підвидів, які в рейтингах Standard & Poor's і Fitch IBKA позначені знаками «плюс» та «мінус», а в рейтингах Moody's – цифрами від 1 до 3 (див. табл. 3.3–3.4).

За цими рейтингами можна визначити кілька макроекономічних показників: за методологією Standard & Poor's рейтинг AAA відповідає рівню інфляції від 0 до 10%, AA – 4–15%, A – 7–25%, BBB – 10–50%, BB – 25–100%. Дохідність облігацій за стандартами Moody's визначається так: Aaa – 6,7% річних, Aa – 6,9%, A – 7,1% і Baa – 7,3%.

Для банків агенції розробили окрему систему класифікації – рейтинг внутрішньої фінансової стійкості (категорії А, В, С, D, E), завдяки якому інвестор має можливість оцінити фінансову політику установи поза зовнішніми економічними та політичними ризиками.

Інвестор, який шукає місце для капіталовкладень за кордоном, здебільшого вивчає два рейтинги: оцінки надійності свого потенційного партнера (якщо його діяльність оцінена фахівцями «трійки») і так званий суверенний рейтинг країни (див. табл. 13.3–13.4), в економіку якої він планує вкладати кошти.

Таблиця 16.3

Україна в міжнародних рейтингах

Рейтингова агенція	Категорія
Standard&Poor's	B2
Moody's	B
Fitch	B+

Модуль 4

Фахівці провідних рейтингових агенцій зазвичай виставляють свої оцінки так, щоб рейтинг кредитоспроможності окремої компанії не був вищим за суверенний рейтинг держави, в якій вона зареєстрована.

Таблиця 16.4

Шкала кредитних рейтингів агенцій Moody's, Standard&Poor's і Fitch

Moody's	S&P, Fitch	Характеристика емітента
Рейтинги інвестиційного класу		
Aaa	AAA	Можливості емітента з виплати боргу і відсотків винятково високі
Aa1	AA+	Можливості емітента з виплати боргу і відсотків дуже високі
Aa2	AA	
Aa3	AA-	
A1	A+	Можливості емітента з виплати боргу і відсотків досить високі, але залежать від внутрішньоекономічної ситуації
A2	A	
A3	A-	
Baa1	BBB+	Можливості емітента з виплати боргу і відсотків залежать від внутрішньої економічної ситуації на цей час
Baa2	BBB	
Baa3	BBB-	
Ba1	BB+	Нестабільність внутрішньоекономічної ситуації може впливати на платоспроможність емітента
Ba2	BB	
Ba3	BB-	
Рейтинги спекулятивного класу		
B1	B+	Обмежена платоспроможність емітента, яка відповідає поточному обсягу випущених боргових зобов'язань
B2	B	
B3	B-	

Ключові сфери міжнародного менеджменту

Саа1	ССС+	Деякий захист інтересів інвесторів є, але ризики й нестабільність високі
Саа2	ССС	
Саа3	ССС-	
Са	СС	Платоспроможність емітента надто залежить від внутрішньоекономічної ситуації
С	С	Платоспроможність емітента повністю залежить від внутрішньоекономічної ситуації
	SD	Вибірковий дефолт
	D	Дефолт

Не так давно виникла нова неофіційна методика порівняння купівельної спроможності регіонів світу – так звана **бургерономіка**, яка заснована на використанні «індексу Біг-Мака» (або, індексу бутерброда), який з 1986 року розраховується виданням «Economist».

Індекс відображає реальне співвідношення купівельної спроможності валют світу на основі аналізу ціни фірмового бутерброду мережі «МакДональдс», яка діє у більш ніж 120 країнах.

Індекс Біг-Мака – неофіційний спосіб визначення паритету купівельної спроможності (ПКС).

Співвідношення цін на біг-маки має бути рівним співвідношенню обмінних валютних курсів. Робиться це з метою визначення реальних обмінних курсів валют різних держав.

Експерти журналу «Economist» використовують саме біг-мак в якості еталону з двох причин: McDonald's представлений у більшості країн світу, а сам біг-мак містить достатню кількість продовольчих елементів (хліб, м'ясо та овочі), аби вважати його універсальним зліпком народного господарства. Згідно оприлюднених на початку 2007 року результатів, найдорожчий бутерброд – в Ісландії (7,44 дол.), Норвегії (6,63) і Швейцарії (5,05), найдешевший – у Китаї (1,41 дол.). В Україні цей продукт індустрії фаст-фуду коштує 1,71 дол., в Росії – 1,85 дол., в США – 3,22 дол.

Тож, на думку експертів, українська гривня, поряд із валютами таких країн, як Росія, Єгипет, Філіппіни, Аргентина, Гонконг, Індонезія, Таїланд, Малайзія, є недооціненою майже на 50%.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть форми і методи здійснення іноземних інвестицій.
2. Які існують суб'єкти і об'єкти інвестиційного процесу?
3. Поясніть функції інвестиційного менеджменту компанії.
4. Обґрунтуйте механізм здійснення інвестиційного менеджменту.
5. У чому полягає сутність інвестиційного клімату та його характеристики?
6. Які існують методи дослідження інвестиційного клімату?
7. Назвіть індекси порівняння купівельної спроможності та методи їх обчислення.
8. Що характеризує стан фінансової безпеки регіону?
9. Охарактеризуйте багаторівневу функціональну систему управління інвестиційною діяльністю підприємства.
10. Назвіть типи спільних підприємств.

Тести

1. *Іноземні інвестиції можуть бути здійснені у формі:*
 - а) часткової участі в підприємствах;
 - б) створення підприємств зі 100% -ним іноземним капіталом;
 - в) придбання рухомого і нерухомого майна;
 - г) всі відповіді вірні.
2. *За якою ставкою відбувається компенсація іноземним інвесторам:*
 - а) номінальною;
 - б) реальною;
 - в) ЛПБОР;
 - г) обліковою.
3. *До документів, що подаються для реєстрації іноземних інвестицій, належать:*
 - а) інформаційне повідомлення;
 - б) документ, що підтверджує форму здійснення інвестицій;
 - в) документ, що підтверджує вартість іноземних інвестицій;
 - г) плата за реєстрацію;
 - д) всі відповіді правильні.

4. Які існують типи спільних підприємств за долею участі партнерів:

- а) участь на паритетних засадах;
- б) більша частка іноземного капіталу;
- в) менша частка іноземного капіталу;
- г) всі відповіді вірні.

5. Які існують типи спільних підприємств за видом діяльності:

- а) науково-дослідницького характеру;
- б) виробничого характеру;
- в) ті, що мають на меті імпорт продукції;
- г) ті, що орієнтуються на експорт продукції;
- д) всі відповіді вірні.

6. Які переваги спільного підприємництва:

- а) дорога робоча сила;
- б) зниження податків;
- в) зниження продуктивності;
- г) підвищення політичного ризику.

7. Які існують групи учасників інвестиційних процесів:

- а) підприємства;
- б) інвестори;
- в) гаранті;
- г) посередники;
- д) всі відповіді правильні.

8. Які іноземні інвестори спеціалізуються на вкладенні капіталу в ноу-хау та нові технології:

- а) МВФ;
- б) іноземні інвестиційні банки;
- в) венчурні інвестори;
- г) приватні іноземні інвестори.

9. До якої категорії належить країна, яка живе за рахунок видобутку корисних копалин:

- а) забезпечуючі нації;

- б) технологічні нації;
- в) інші нації.

10. На які групи поділяються функції міжнародного інвестиційного менеджменту:

- а) управлінської системи;
- б) спеціальної області управління підприємством;
- в) управління грошовими потоками;
- г) управління іноземними інвестиціями;
- д) варіант А і Б.

Література

1. Бочаров В. В., Леонтьев В. Е. Корпоративные финансы. — СПб.: Питер, 2002 — 544 с.

2. Международные валютно-кредитные и финансовые отношения: Учеб. / Под. ред Л. Н. Красавиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 608 с.

3. Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2002. — 576 с.

4. Міжнародна інвестиційна діяльність: Підруч. / Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський, О. М. Мозговий та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2003. — 387 с.

5. Міжнародні фінанси / За ред. О. І. Рогача. — К.: Либідь, 2003. — 777 с.

6. Панченко С. Г. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

7. Чернега О. Б. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ., 2006. — 592 с.

МОДУЛЬ 5

СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 17. Взаємовідносини міжнародних корпорацій з державою

Тема 18. Етика та соціальна відповідальність міжнародного бізнесу

Тема 19. Становлення глобального менеджменту

Тема 17

ВЗАЄМОВІДНОСИНИ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ З ДЕРЖАВОЮ

Основні поняття і терміни

Міжнародне економічне право, державне регулювання міжнародних корпорацій, наддержавне регулювання міжнародних корпорацій, приймаюча країна, Угода про ТНК країн-членів ОЕСР, адаптація ТНК, Кодекс поведінки ТНК, антимонопольне законодавство, антимонопольне регулювання.

17.1. Ставлення приймаючої країни до діяльності МК

Найважливішим аспектом розуміння проблеми відносин міжнародних компаній (МК) і національних економік є усвідомлення того, що для ефективного виконання своєї ролі міжнародного перерозподільчого агента міжнародна корпорація повинна вільно переміщувати капітал, технологію, підприємницькі навички, товари та цінні папери по всьому світі відповідно до ринкових можливостей, затрат і конкуренції. Тому їх внесок в ефективність та розвиток світової економіки залежить від політики національних урядів, що сприяє оптимізації міжнародного

виробництва і торгівлі. Проте уряди мало цікавляться зростанням рівня світової економічної ефективності та відповідним розвитком. Їхня функція полягає більше в захисті та розширенні національних інтересів на міжнародній арені, тому вони ставляться до міжнародних корпорацій з позиції політичної та економічної вигоди для нації, а не світу в цілому.

Великої уваги потребує вивчення безпосереднього впливу МК на платіжний баланс, виробництво, торгівлю, зайнятість, розвиток і міжнародне конкурентне становище як приймаючої, так і вітчизняної економіки (рис. 17.1). Нині надзвичайної ваги набувають політичні питання щодо зовнішнього контролю над національною економікою, екстериторіальної та національної незалежності. Тому національні уряди намагаються впливати, регулювати або якимось чином контролювати діяльність транснаціональних корпорацій з метою дотримання національних інтересів, це звертаючи особливої уваги на можливі наслідки своєї політики для світової економіки.

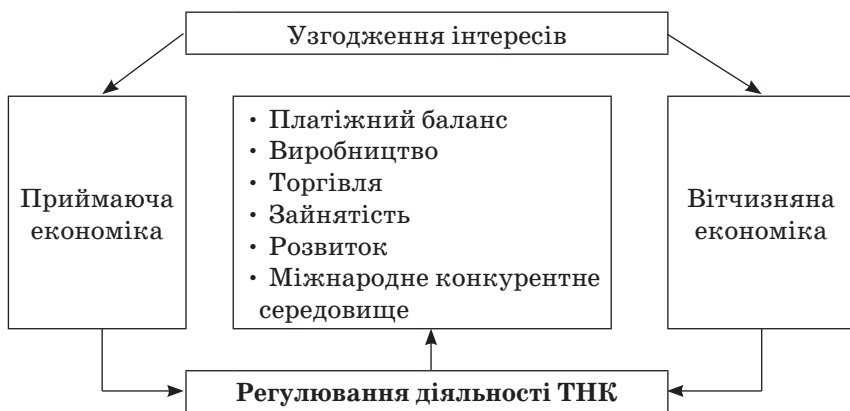


Рис. 17.1. Вплив діяльності МК на економіку приймаючої країни

Володіючи величезними ресурсами, МК мають таку ринкову владу, яка робить їх незалежними дійовими особами міжнародної економічної системи, зумовлюючи зміни в національних економіках та політичні дії з боку урядів. Отже, щоб зрозуміти сучасну світову систему, необхідно поєднувати традиційну макроеконо-

мічну позицію з мікроекономічною перспективою міжнародної корпорації.

Розглядають такі концептуальні моменти щодо проблеми взаємовідносин МК і приймаючих країн:

Міжнародна корпорація розглядається політиками приймаючих країн як економічна ситуація, від якої для країни є вигоди або збитки, а також як квазіполітична інституція, яка загрожує владі і навіть суверенітету нації.

- Основним економічним ефектом іноземних прямих інвестицій (як сумарний результат багатьох індивідуальних ефектів) є їхній внесок в національний дохід (чистий національний продукт) приймаючої країни за певний період. Дуже близьким до цього ефекту, але вартим окремого розгляду є вплив іноземних прямих інвестицій на платіжний баланс приймаючої країни за певний проміжок часу.
- Існує як теоретичне, так і емпіричне доведення того, що іноземні прямі інвестиції в цілому забезпечують чисті доходи приймаючій економіці.
- Оптимальним є варіант, коли приймаюча країна підтримує рівновагу платіжного балансу, вдаючись до монетарної, фіскальної валютної політики паралельно із заходами щодо прискорення перерозподілу ресурсів.
- Іноземним прямим інвестиціям, як і іншим формам співробітництва, характерна «гра з позитивним результатом», вигідна обом «гравцям» – як МК, так і приймаючій країні. Проте в межах гармонізації основних інтересів можливий тривалий конфлікт між ними, оскільки вони намагаються збільшити належну їм частку чистої економічної вигоди від іноземних прямих інвестицій.
- Хоча в цілому існує узгодженість основних економічних інтересів між приймаючими країнами та МК, проте присутній і конфлікт політичних поглядів, оскільки МК кидає виклик національному суверенітету приймаючих країн. Такий конфлікт може визначатися трьома проблемами: національними інтересами, територіальністю та націоналізмом.
- Співіснування економічних вигод та політичних втрат, пов'язаних із закордонними прямими інвестиціями, зумовлює цілком протилежне ставлення і, відповідно, по-

літику приймаючих країн щодо міжнародних корпорацій та породжує тенденції, характерні для відносин типу «любов–ненависть».

- Конкретні політичні та практичні дії приймаючих урядів щодо мінімізації політичних втрат від іноземних прямих інвестицій є, по суті, спробами перешкодити, зменшити або обмежити іноземну власність. Це передбачає недопущення іноземців до ключових галузей, вимоги щодо участі у власності локальних представників, заборону на поглинання місцевих компаній іноземними.
- Приймаючі країни, як правило, пропонують пільги для залучення іноземних інвестицій і водночас накладають на них певні обмеження.
- За допомогою двосторонніх угод повного розв'язання політичного конфлікту між МК і приймаючими націями не досягається. Ступінь узгодження був би набагато вищий за умови укладення багатосторонніх угод та створення інституцій, які б передбачали визначення як прав, так і обов'язків МК безпосередньо національними урядами.
- Вибудовуючи міжнародний «поверх» своєї господарської системи, Україна створює певні економічні умови та законодавчу базу для залучення іноземних інвестицій у різноманітних формах, участі в міжнародному бізнесі українських підприємців за кордоном.

Іноземний капітал, глибоко проникаючи в економіку багатьох країн світу, став складовою їхнього відтворювального процесу. Частка підприємств, які контролюються іноземним капіталом, у загальному обсязі виробництва обробної промисловості Австралії, Бельгії, Ірландії, Канади перевищує 33 %, у провідних західноєвропейських країнах становить 21—28%. У США такі підприємства виробляють понад 10 % промислової продукції.

Більш істотну роль іноземний капітал відіграє в економіці країн, що розвиваються. Там на компанії з участю іноземного капіталу припадає до 40 % промислового виробництва, а в окремих країнах вони переважають. Важливим у вивченні цих питань є розуміння того, що неможливо однозначно оцінити наслідки діяльності МК для різних країн. Найбільш поширеною помилкою є припущення, що від міжнародних операцій цих корпорацій одна країна обов'язково виграє, інша — несе збитки. У реальному житті

такі ситуації можливі, проте нерідко трапляється й так, що обидві сторони можуть або виграти, або програти.

Діяльність МК по-різному оцінюється в країнах їх базування. Проте всі вони визнають незаперечність широких можливостей і неухильного розширення їхньої діяльності за національними кордонами, а також істотну роль МК в інвестуванні в національну економіку. Найбільш проблематичними для країн базування є взаємовідносини МК і національних урядів та реалізація корпоративних інтересів компаній.

Проблема взаємовідносин МК з приймаючими країнами базується на трьох основних підходах: ліберальний (ортодоксальний), марксистський (радикальний), націоналістичний (неомарксистський). Кожен з них по-своєму інтерпретує дане питання. За останні 30 років ці відносини істотно змінилися — від конфліктів до співпраці. Якщо раніше національні уряди намагалися обмежити діяльність МК, то тепер розглядають їх як засіб зміцнення національних позицій та створення національних переваг.

Стратегічна єдність інтересів МК та приймаючих країн виявляється в тому, що державна політика не може існувати без фінансово-технічної підтримки МК. Суто політичні витрати перетворилися на постійну частку витрат, необхідних для зовнішньоекономічної експансії МК. Цільовою формою зв'язку великого бізнесу з органами державної влади є система лобіювання, спрямована на відстоювання інтересів МК. Сучасна лобістська мережа охоплює відділи корпорацій та їх об'єднань, неформальні контактні організації, фонди, бюро тощо. Їхня мета — впливати на прийняття відповідних законодавчих актів, діяльність партій, результати виборів та рішення судових органів.

Відомо, що МК за своїм характером є міжнароднооперуючими структурами, тому вони виконують дипломатичну функцію у сфері зовнішніх відносин, в якій виступають як політичні агенти, маючи потужний потенціал, а саме:

- наявність широкої мережі філій, дочірніх компаній, представництв, зв'язків, яких не має жодне дипломатичне відомство;
- участь МК в економіці приймаючих країн, в їх інфраструктурі, зовнішній торгівлі, на відміну від офіційної дипломатії, яка діє на міждержавному рівні;

Модуль 5

- поширення контролю МК на засоби масової інформації та зв'язку, тобто володіння потужною зброєю для формування громадської думки у приймаючих країнах;
- створення в залежних країнах слухняної сили в особі представників місцевих політичних та суспільних кіл.

Отже, МК мають величезні можливості. Існує певна неоднозначність впливу іноземних інвестицій на економіку приймаючої країни, яка в цілому виграє від надходження вкладень. Обслуговуючи нові підприємства і працівники та постачальники, і місцева влада, яка отримує податкові надходження, виграють більше, ніж втрачають конкуруючі локальні інвестори. Широке залучення іноземного капіталу сприяє зменшенню рівня безробіття та розвитку людських ресурсів у країні-реципієнті.

Схема, наведена на рис. 17.2, відображає позитивний вплив МК на розвиток людських ресурсів.

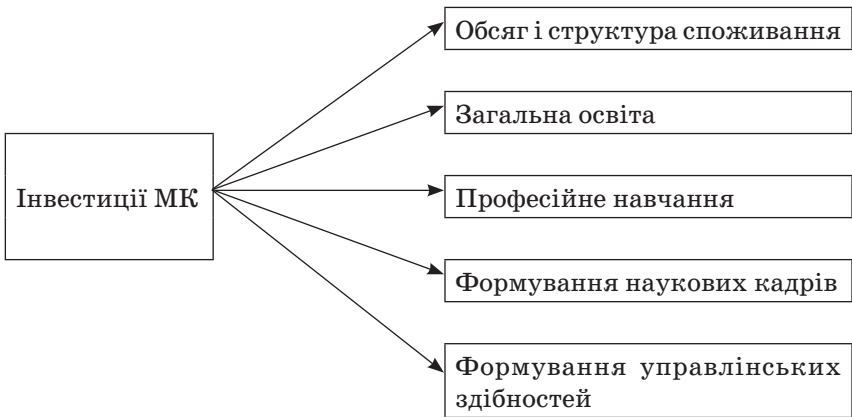


Рис. 17.2. Вплив інвестицій МК на розвиток людських ресурсів у приймаючих країнах

Приплив іноземного капіталу сприяє зміцненню зовнішньоторговельних позицій країни, розвитку внутрішньорегіональної торгівлі, оскільки значну частину своїх потреб щодо комплектуючих виробів та обладнання філії іноземних компаній задовольняють за рахунок імпорту із країни-інвестора.

Світовий досвід свідчить: МК підривають позиції місцевих монополій і, незважаючи на великі розміри, нерідко підвищують конкурентоспроможність національних ринків. Із загостренням міжнародної конкуренції вони почали формування змішаних компаній за участю місцевого капіталу. Це створює можливості для урахування їхніх інтересів, хоча найважливіші рішення, як і раніше, приймаються штаб-квартирою.

Здійснюючи прямі іноземні інвестиції, МК переміщують через національні кордони значні виробничі ресурси. Це сприяє ефективному розміщенню факторів виробництва і, як наслідок, зростанню світового виробництва. Міжнародна спільнота отримує істотну вигоду від ефективного розподілу ресурсів, переміщуючи з країни в країну кваліфіковану робочу силу, капітал, технології тощо.

Міжнародні компанії діють через свої дочірні підприємства і філії в багатьох країнах світу за єдиною науково-виробничою та фінансовою стратегією, яка формується в «мозкових трестах». Вони мають потужний науково-виробничий і ринковий потенціал, що забезпечує високу динаміку розвитку. Крім того, іноземні інвестиції передбачають впровадження передових технологій, випуск нових видів продукції, інший стиль менеджменту, використання всього кращого з практики зарубіжного бізнесу.

Крім позитивних сторін функціонування МК в системі світового господарства і міжнародних економічних відносин, спостерігається їх негативний вплив на економіку приймаючих країн, який виявляється в наступному:

- іноземні фірми захоплюють найбільш розвинуті й перспективні сегменти промислового виробництва та науково-дослідних структур приймаючої країни. Міжнародні компанії, які навіть у періоди економічних потрясінь мають значні фінансові ресурси, активно використовують слабку кон'юнктуру для заволодіння іншими фірмами, мають можливості нав'язувати національним компаніям неперспективні напрями у системі розподілу праці в рамках самих же корпорацій, несуть з собою небезпеку перетворення приймаючої країни на звалище застарілих та екологічно небезпечних технологій;
- у своїй стратегічній політиці МК орієнтуються переважно на поглинання місцевих компаній і таким чином спричинюють посилення нестійкості інвестиційного процесу.

Великі інвестиційні проекти, пов'язані з реальними капіталовкладеннями, характеризуються стабільністю – вони не можуть розпочатися без тривалої підготовки і раптово завершитися без значних втрат. Політика захоплення, навпаки, передбачає фінансову рухливість, яка негативно позначається на стабілізації економічного розвитку приймаючих країн;

- стійке становище МК дає їм можливість вживати більш рішучих заходів у разі кризи — закривати підприємства, скорочувати виробництва, що призводить до безробіття та інших негативних явищ. Цим пояснюються деінвестиції (масове вилучення капіталу з країни). Схильність МК перебільшувати реакцію на зміну кон'юнктури дає безліч приводів для зменшення випуску продукції, якщо конкурентоспроможність певної країни з тих чи інших причин знижується;
- МК створили специфічну форму переказу капіталів за допомогою трансфертних цін (у т. ч. спеціально занижених або завищених), які вони самі ж і встановлюють під час постачання товарів і надання послуг своїм дочірнім компаніям та філіям у рамках корпорацій (тобто операції між філіями тієї самої МК здійснюються за цінами, які встановлюються самою корпорацією). Тому трансфертні ціни на продукцію МК є однією із найбільш гострих проблем для приймаючих країн;
- значна кількість великих МК мають монопольну владу. Деякі з них за обсягом обороту перевершують окремі країни, а керівники таких фірм нерідко ведуть справи безпосередньо з главами держав. Приймаючим країнам слід усвідомити можливі ускладнення взаємовідносин інвестора з місцевим політичним оточенням.

Міжнародні корпорації можуть здійснювати тиск на уряд приймаючої країни і втягнути її в конфронтацію. Вони можуть також підкупити місцевих політиків і фінансувати змову проти представників офіційної влади. Діючи в багатьох країнах, МК мають можливість впливати на всі сфери суспільного життя, а найбільші й наймогутніші — ухилятися від економічного та політичного контролю з боку приймаючих країн.

Та загалом у приймаючих країн не так багато причин обмежувати потік прямих інвестицій порівняно з країною базування: економічні вигоди перебивають політичні небезпеки.

Іноземні прямі інвестиції справляють різний вплив на платіжний баланс приймаючої країни, який суттєво змінюється в часі. Початковий рух капіталу до країни-реципієнта для заснування, скажімо, виробничої філії поліпшує платіжний баланс раз і назавжди. А як тільки підрозділ розпочинає свою діяльність, він може забезпечити тривалі надходження на баланс платежів, використовуючи весь обсяг свого виробництва чи його частину для експорту або заміщення імпорту. Крім того, філія може імпортувати сировину чи інші матеріали для своїх потреб за постійних для платіжного балансу видатків. Репатріація нею прибутків та платежі за іноземні фактори виробництва також впливають на іноземну валюту в країні-реципієнті. До того ж, більший дохід, отриманий філією, може викликати збільшення обсягів імпорту для країни внаслідок граничної схильності до імпортування.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що протягом менш тривалого періоду іноземні прямі інвестиції можуть викликати дефіцит платіжного балансу, оскільки виробничі фактори в приймаючій країні недостатньо мобільні. Відтак, економіка не зможе швидко переорієнтуватися з виробництва внутрішніх товарів на виготовлення експортних або імпортозаміщуючих для отримання чистого експортного сальдо (переважання експорту над імпортом), необхідного для відшкодування будь-яких витрат іноземної валюти, пов'язаних з філією.

Зіткнувшись з валютними обмеженнями та тягарем обслуговування боргу, правлячі кола в слаборозвинених країнах-реципієнтах дуже чутливі до впливу іноземних прямих вкладень на платіжний баланс. Вони прихильно ставляться до тих інвестиційних проектів, які швидко замінять імпорт або започаткують експорт для отримання валюти з метою фінансування зовнішніх надходжень і платежів за фактори виробництва. Навпаки, проекти іноземних інвестицій, які не є імпортозощаджувальними та експортоутворювальними, не підтримуються урядовцями, навіть якщо вони сприяють значному економічному зростанню (рис. 17.3).



Рис. 17.3. Політика приймаючих слаборозвинених країн щодо інвестиційних проектів МК

Тому політика залучення іноземних капіталовкладень багатьох країн, що розвиваються, переслідує максимізацію короткочасних надходжень платіжного балансу, жертвуючи довготривалими вигодами зростання національного доходу та економіки в цілому.

Отже, в ідеалі країна-реципієнт повинна підтримувати рівновагу шляхом проведення відповідної монетарної, фіскальної та валютної політики поряд із заходами стимулювання прямих іноземних інвестицій.

17.2. Державне регулювання діяльності МК

У літературі опрацьовується концепція, яка полягає в тому, що державне регулювання діяльності МК має виконуватися на двох рівнях — національному та міжнародному. Сконцентруємо увагу на міжнародному рівні. При цьому зазначимо, що останнім часом висувуються пропозиції розглядати розвиток МК як міжнародних юридичних осіб.

Оскільки більшість сучасних міжнародних корпорацій мають форму транснаціональних розглядатиме їх в єдиній інтерпретації.

Еволюція державного і наддержавного регулювання діяльності міжнародних корпорацій починається зі створення єдиного міжнародного стандарту у взаємовідносинах з країнами, в яких діють їхні філії. У 1929 році *Ліга націй* провела дипломатичну конференцію, на якій була вироблена міжнародна конвенція, що регламентувала відносини закордонних фірм і приймаючих країн. На Гаазькій конференції 1930 року була ухвалена Кодифікація міжнародного права, до якої увійшло положення про відповідальність держави за дискримінаційні дії щодо закордонних виробництв.

24 березня 1948 року в Гавані була підписана Хартія міжнародної торгової організації, яка складалася з кількох положень, що регламентували регулювання іноземних інвестицій корпорацій: з одного боку, розглядалися пропозиції щодо їх захисту, з іншого — відстоювалися права національних урядів здійснювати контроль за діяльністю на території своїх країн закордонних філій МК.

1970 року країни Андійської групи (Болівія, Чилі, Колумбія, Еквадор, Перу, Венесуела) поширили погоджений усіма учасниками документ: «Андійський кодекс регулювання іноземних інвестицій». Його прийняття вплинуло на еволюцію взаємовідносин між МК і приймаючими країнами, засвідчивши, передусім, можливість прийняття багатостороннього документа з цього питання.

Андійським кодексом 1970 року був запропонований обмежувальний режим в регулюванні іноземних інвестицій у регіоні, який передбачав:

- класифікацію філій МК залежно від їхньої частки закордонної власності;
- обмеження на створення нових підрозділів, репатріацію капіталів, реінвестицію прибутку філій та використання іноземних кредитів;

- контроль за передачею технології від материнських корпорацій підрозділам.

Чилі стала першою країною, яка вийшла з цієї угоди. Інші учасники домовилися призупинити на своїй території дію Андійського кодексу. Водночас прагнення країн Андійської групи до укладення міжнародної угоди, яка б регулювала діяльність МК, після першої невдалої спроби не ослабло. У 1986 і 1991 роках були ухвалені Резолюції 220 і 291, які істотно лібералізували Кодекс 1970 року. У них, зокрема, зазначено: *«Закордонні інвестори повинні мати такі ж права і зобов'язання, як і національні, за винятком випадків, передбачених законодавствами країн-учасниць»*.

У 1972 році Економічна і Соціальна Рада ООН запропонувала створити групу із провідних економістів, завданням якої б стало дослідження, як діяльність МК впливає на розвиток світової економіки і на міжнародні відносини.

У процесі діяльності ця група перетворилася на *Комісію ООН із транснаціональних корпорацій* і поставила за мету розробку проекту Кодексу поведінки ТНК. Було вирішено, що він міститиме дві рівноправні частини: перша — діяльність МК, друга — взаємовідносини МК з урядами приймаючих країн.

12 грудня 1974 року Генеральна асамблея ООН більшістю голосів при поіменному голосуванні прийняла Хартію економічних прав і обов'язків держав, в якій визначено:

Кожна держава має право регулювати і контролювати діяльність МК у межах дії національної юрисдикції та вживати заходів для забезпечення того, щоб така діяльність не суперечила її законам, нормам та постановам і відповідала економічній та соціальній політиці країни. Міжнародні корпорації не повинні втручатися у внутрішні справи приймаючої країни. Кожна держава з урахуванням своїх суверенних прав повинна співпрацювати з іншими країнами в рамках здійснення права, викладеного в цьому підпункті.

У 1972 році на вимогу країн, що розвиваються (вони мають особливі антипатії до діяльності МК), в рамках ООН була створена Міжурядова комісія та Центр з ТНК. Перед ними було поставлено завдання створити Кодекс поведінки міжнародної корпорації. Це була спроба формалізувати підпорядкування їхньої діяльності певним правилам. У Директивних принципах для транснаціональних корпорацій, прийнятих Організацією Економічного Співробітництва і Розвитку в 1976 році, були сформульовані рекомендації щодо

діяльності МК. У 1984 році вони були викладені в новій редакції. Директивні принципи, зокрема, наголошують на дотриманні податкового законодавства, правил конкуренції, необхідності публікації інформації тощо.

На створення «правил гри» для міжнародних корпорацій були спрямовані підготовлений ЮНКТАД і прийнятий Генеральною асамблеєю ООН у 1980 році Комплекс узгоджених на багатосторонній основі принципів і правил для контролю за обмежувальною діловою практикою та Резолюція № 3514 XXX сесії Генеральної асамблеї ООН «Заходи проти корупції, яка практикується ТНК та іншими корпораціями, їхніми посередниками та іншими причетними до справи сторонами».

Зауважимо, що ці документи мають лише рекомендаційний характер, а цього замало для справді дієвого регулювання такої великої і потенційно небезпечної сили, як МК.

Минуло вже понад чверть століття відтоді, як були сформульовані правила поведінки для ТНК. Комісія ООН досить оперативно створила проект «Кодексу поведінки ТНК», який складається з таких частин:

I. Преамбула і цілі.

II. Визначення та сфера застосування.

III. Діяльність ТНК:

A. Загальні та політичні положення.

B. Економічні, фінансові та соціальні положення.

C. Надання гласності інформації.

IV. Режим ТНК.

V. Міжурядове співробітництво.

VI. Здійснення Кодексу поведінки.

У Кодексі поведінки, зокрема, зафіксовані принципи, якими мають керуватися ТНК у своїй діяльності:

- повага до суверенітету країн, в яких вони здійснюють свою діяльність;
- підпорядкування законам цих країн;
- урахування економічних цілей і завдань політики, яка здійснюється в цих країнах;
- повага до соціально-культурних цілей, цінностей і традицій країн, в яких вони здійснюють свою діяльність;
- невтручання у внутрішні справи країн;
- відмова займатися діяльністю політичного характеру;

- утримання від практики корупції;
- дотримання законів і постанов, які стосуються обмежень у діловій практиці, утримання від застосування цих обмежень;
- дотримання положень, що стосуються передання технологій та охорони довкілля.

Економічна і соціальна рада ООН (ЕКОСОП) схвалила цей проєкт, і він одержав позначення Док. ООН Е/С. 10.1996.3.2. Зауважимо, що його норми мають рекомендаційний характер.

Внаслідок зміни співвідношення сил у світі на початку 90-х років минулого століття зацікавленість у прийнятті Кодексу з боку промислово розвинутих країн згас. Вони усвідомили, що за існуючої економічної ситуації більшість країн не спроможна чинити істотний тиск на діяльність МК. Тому країни-члени Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) під керівництвом уряду США вирішили здійснювати власну політику, сподіваючись на обмеження спроб запровадження в рамках ООН жорсткого регулювання функціонування міжнародних корпорацій.

Причиною укладення угоди про ТНК між країнами-членами ОЕСР стала необхідність виконання вимог самих країн щодо посилення нагляду за функціонуванням МК. Такі країни, як Канада, Голландія, Швеція, Фінляндія, Норвегія, найбільше наполягали на цьому. Більше того, такі ж вимоги висували профспілки, які входять до міжнародної організації профспілок країн-членів ОЕСР. З іншого боку, представники великого бізнесу, які є членами Промислового Комітету ОЕСР, вимагали усунення будь-яких перешкод на шляху вільного переміщення прямих іноземних інвестицій. Таким чином, угода про ТНК країн-членів ОЕСР може також розглядатися як «корпоративна» ініціатива.

Для досягнення своїх цілей ОЕСР створила в січні 1975 року *Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій*. 21 червня 1976 року угоди про ТНК були схвалені країнами-учасницями (за винятком Туреччини, яка утрималася) як Додаток до *Декларації країн ОЕСР про міжнародні інвестиції і транснаціональні корпорації*. Ця угода – сформувала сучасну систему розвитку міжнародних стандартів у регулюванні відносин МК з країнами, які приймають їхні інвестиції.

Угода про ТНК країн-членів ОЕСР не визначає чітких меж взаємовідносин національних органів і МК. Так, у § 7 записано: «Філії

ТНК, що знаходяться на території різних держав, діють у суворій відповідності із законами цих країн. Причому закони не повинні суперечити міжнародному праву і міжнародним договорам, до яких приєдналася приймаюча країна». Це свідчить про те, що Угода про ТНК країн-членів ОЕСР не ставиться вище за національні законодавства. Однак тут також підкреслено, що в разі конфлікту між МК і урядом приймаючої країни корпорація має право звернутися до міжнародних судових органів.

Слід акцентувати увагу на інструментах взаємодії і кооперації в галузі прямих іноземних інвестицій та діяльної МК: національний режим, положення про стимули і перешкоди у сфері міжнародних капіталовкладень, рішення про суперечливі вимоги та директиви поведінки МК.

Для розв'язання спірних питань в 1975 році в рамках ОЕСР був створений спеціальний орган – Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій, на який покладено функції розгляду скарг і повідомлень, а також внесення пропозицій щодо уточнень та доповнень до Угоди про ТНК країн-членів ОЕСР.

Основними напрямками зобов'язань МК, відображеними в Угоді, є:

1. Загальна політика.

- У своїй діяльності філії МК зобов'язані прагнути до поліпшення економічної ситуації в приймаючій країні, включаючи захист довкілля, скорочення безробіття, підвищення загального й технологічного рівнів виробництва.
- У процесі функціонування МК не повинні виявляти будь-яких форм національної та расової дискримінації.
- МК мають діяти чесно, тобто утримуватися від хабарів чи інших заохочень державним службовцям та представникам впливових громадських організацій, за винятком легальних пожертвувань та внесків.
- МК зобов'язані утримуватися від політичної діяльності, тобто фінансової підтримки будь-яких політичних діячів чи партій.

2. Надання інформації.

МК мають надавати достатньо фактичної інформації про структуру, діяльність і політику організації в цілому. Обсяг і зміст її визначаються законодавством приймаючої країни. Звіти публікуються та передаються відповідним фінансовим установам щороку.

Звіти повинні охоплювати:

1. Структуру корпорації, у тому числі назву й розміщення материнської компанії, її філій тощо.
2. Перелік країн, на території яких здійснюється діяльність філій МК.
3. Поточні результати обсягу продажів.
4. Істотні капіталовкладення в цій географічній зоні.
5. Офіційний звіт про джерела і використання фондів корпорації.
6. Середню кількість робочого персоналу.
7. Інформацію про цінову політику.

У процесі реалізації перелічених вимог виникають такі проблеми:

- розголошення інформації може мати негативні наслідки для МК з огляду на можливість її використання з боку конкурентів. У таких випадках Угода передбачає деякі послаблення у звітності корпорацій;
- брак часу і досвіду для складання звітів, збільшення витрат, пов'язаних з ними (передусім стосується невеликих філій). Тому Угода забезпечує гнучкість в регулюванні термінів подання звітності;
- різноманіття національних форм звітності та правил бухгалтерського обліку.

3. Конкуренція.

- МК не повинні використовувати у своїй діяльності демпінгові ціни для захоплення чи підтримання ринку своєї продукції.
- МК не повинні брати участь у створенні міжнародних картелів. Для розв'язання проблем, пов'язаних з несправедливою діловою практикою компанії, Угода не пропонує нових рішень. Вона лише дозволяє країнам-учасникам використовувати власне антимонопольне законодавство.

4. Фінанси і податки.

- МК зобов'язані здійснювати свою фінансову діяльність у суворій відповідності із законодавством країни, в якій ця діяльність здійснюється.
- МК мають подавати в національні податкові органи всю необхідну інформацію про своє функціонування.

- Водночас слід зазначити, що пункт 4 є формальним і не містить нічого нового із проблем, пов'язаних з фінансовою діяльністю МК та їх взаємовідносин з податковими службами приймаючих країн.

5. Наука і технології.

МК мають бути впевнені, що їхня діяльність відповідає науковим і технологічним цілям приймаючої країни.

Філії МК повинні сприяти підвищенню технічної кваліфікації робочої сили в приймаючій країні.

Підрозділи МК мають сприяти захисту інтелектуальної власності, слідкувати за правильністю використання ліцензійних угод.

Основною метою цього розділу є забезпечення розподілу наукових і технологічних потужностей між країнами, в яких МК здійснюють господарську діяльність, а отже, сприяють підвищенню наукового потенціалу приймаючих країн.

6. Екологія.

Цей напрям був затверджений 1991 року. Він передбачає, що:

- МК за жодних умов не повинні створювати екологічно незахищені виробництва;
- у якій би країні не випускалася продукція МК, вимоги до її «екологічної чистоти» мають бути не нижчими, ніж у країні розміщення головного офісу корпорації.

Аналізуючи всі аспекти Угоди про ТНК країн-членів ОЕСР, слід зазначити, що в ній є баланс між регулюючими заходами з боку держави і надмірною її активністю, що перешкоджає ефективній діяльності МК. Ця Угода є консенсусом між інтересами країн-членів та МК.

Слід звернути увагу, що нормативні документи, які регламентують наддержавне регулювання діяльності МК, постійно коригуються. Так, останні доповнення й уточнення були прийняті урядами 33 країн (29 країн ОЕСР, а також Аргентина, Бразилія, Чилі, Словаччина) у червні 2000 року. Мета – в умовах глобалізації світової економіки і зростаючої могутності МК посилити відповідальність великого бізнесу перед суспільством.

Важливою складовою діяльності МК є їх адаптація до умов державного і наддержавного регулювання. Перш за все, слід усвідомити, що більшість країн, які розвиваються, готові на будь-які поступки, щоб отримати інвестиції.

Спочатку в цих країнах були створені державно-приватні компанії зі страхування іноземних інвестицій. У 1969 році в США з'явилася *Корпорація по захисту іноземних капіталовкладень (ОПК)*.

На сучасному етапі ОПК страхує будь-які форми інвестицій американських корпорацій за кордоном. Однак така ділова практика поширюється лише на країни, з якими США уклали відповідні угоди. Страхування інвестицій здійснюється від експропріації, війни, неконвертованості національної валюти приймаючої країни.

Така форма страхування підвищує впевненість міжнародних компаній у збереженні своїх капіталовкладень. Це пов'язано з тим, що у разі загрози втрати інвестицій вони мають справу не з місцевими органами влади, а з ОПК, відносини з якою регламентуються не національним законодавством приймаючої країни, а «стійкими» американськими законами.

Інші промислово розвинуті країни також створили подібну систему захисту. Так, у Великобританії страхування капіталовкладень здійснює *Корпорація з гарантій закордонних інвестицій*, яка з'явилася у 1991 році. В Голландії існує приватне агентство НКМ, власниками якого є 13 банків і 10 страхових компаній. Міністр фінансів Голландії обіймає найвищу посаду в правлінні НКМ. Операції цього агентства страхує держава. У Німеччині *систему захисту іноземних інвестицій* створено у 1959, в Японії – 1956 році.

На окрему увагу заслуговують спроби промислово розвинутих країн спільними зусиллями створити міжнародну організацію по захисту іноземних інвестицій. Так, 1966 року в рамках групи Світового банку створена автономна організація для врегулювання суперечностей між урядами та іноземними інвесторами, відома як Міжнародний центр з врегулювання інвестиційних суперечностей – МЦВІС.

Відповідно до інвестиційного законодавства близько 20 країн будь-які суперечності щодо капіталовкладень мають розглядатися в цьому Центрі. Аналогічну умову містять 700 двосторонніх інвестиційних угод, підписаних різними країнами.

Ще одним механізмом, який частково регулює міжнародні капіталовкладення, є підписана в рамках Всесвітньої торгової організації (ВТО) Угода про інвестиційні заходи, пов'язані з торгівлею. Створений в рамках ВТО Комітет з інвестиційних законів здійснює моніторинг виконання цієї Угоди. У 1988 році в межах групи Світо-

вого банку, але з фінансово незалежним від нього статутним капіталом, було створене Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій (БАГІ), до основних функцій якого належать:

- сприяння збільшенню припливу інвестицій у країни, що розвиваються, через надання відповідних гарантій;
- проведення досліджень, збирання та поширення інформації для сприяння інвестиціям;
- надання технічної допомоги та проведення консультацій з інвестиційних питань.

БАГІ здійснює свої операції лише у країнах-членах Агентства. На жовтень 2000 року учасницями цієї організації були 154 країни (22 промислово розвинуті та 132 країни, що розвиваються). 27 липня 1994 року Україна стала повноправним членом БАГІ.

Вступ до цього об'єднання чи укладення з ним угоди відкривають перед будь-якою країною перспективи отримання інвестицій. У такому разі іноземні капіталовкладення у приймаючій країні підпадають під захист БАГІ, що, у свою чергу, страхує корпорації від додаткових некомерційних ризиків.

На окрему увагу заслуговують двосторонні інвестиційні угоди, які почали активно формуватися останні 20 років минулого століття, та договори про стимулювання внутрішньорегіональних капіталовкладень, укладені між країн АСЕАН.

Зауважимо, що Україна бере активну участь у цьому процесі. На 30 липня 2000 року вона мала 24 двосторонні державні угоди щодо захисту інвестицій, зокрема, з такими промислово розвинутими країнами, як із США (1996 р.), Канада (1994 р.), Німеччина (1993 р.), Франція (1994 р.), Італія (1993 р.), Греція (1994 р.).

6 березня 1998 року у Москві в рамках СНД була підписана Конвенція про транснаціональні корпорації. 13 липня 1999 року Верховна Рада України прийняла закон № 921-ХІУ про ратифікацію цієї Конвенції. Цей документ містить такі застереження:

1. Транснаціональні корпорації на території України та поза її межами у разі, якщо їх створення може призвести до монополізації товарних ринків, впливає чи може вплинути на економічну конкуренцію на її території, створюються за згодою Антимонопольного комітету України в порядку, передбаченому антимонопольним законодавством.

2. Україна зобов'язується застосовувати положення Конвенції про транснаціональні корпорації, за винятком другого та восьмого

абзаців преамбули та слів уст. 19 «Економічний Суд Співдружності Незалежних Держав чи інші».

27 січня 1995 року Президент України підписав Указ, яким затвердив «Положення про фінансово-промислові групи в Україні». Згодом Верховна Рада України прийняла Закон «Про промислово-фінансові групи в Україні». А Постановою Кабінету Міністрів від 20 липня 1996 року було затверджено «Положення про створення (реєстрацію), реорганізацію та ліквідацію промислово-фінансових груп».

У цьому Законі визначено, що промислово-фінансова група (ПФГ) — це об'єднання, до якого можуть входити промислові та, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, які мають на меті отримання прибутку, та яке створюється за рішенням Уряду України на довготривалій термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

Промислово-фінансова група не має статусу юридичної особи, від її імені діє її головне підприємство. Вона створюється постановою Кабінету Міністрів України, яка приймається не пізніше як через шість місяців після подання до уряду проекту про створення відповідної групи. Кабінет Міністрів приймає рішення про створення промислово-фінансової групи, якщо про це є міждержавний договір, ратифікований Верховною Радою.

В діяльності міжнародних корпорацій найбільше виявляються численні ускладнення для ефективного конкурентного середовища та наслідки надмірної монополізації, концентрації виробництва та капіталу. Безпосередніми причинами таких негативних явищ є так звані антиконкурентні дії — спроби використати на практиці інструментарій нечесної конкуренції, тиску на конкурентів, спотворення цінових механізмів, які утворюються в результаті вільної гри попиту та пропозиції.

Вітчизняне законодавство трактує практику захисту конкуренції в Законі України «Про захист економічної конкуренції».

Антиконкурентними узгодженими діями, зокрема, визнаються дії, які стосуються:

1) *установлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;*

2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;

3) розподіл ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;

4) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;

5) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;

6) застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у не вигідне становище в конкуренції;

7) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;

8) суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивних на те причин.

Антимонопольний комітет України трактує такі ситуації як наявність у господарюючого суб'єкта «ринкової влади». Ознаками її є:

- здатність суб'єкта господарювання, який не є єдиним виробником (постачальником) відповідного товару, диктувати свої умови під час його продажу, укладення договору про поставки, нав'язувати споживачеві не вигідні умови;
- здатність суб'єкта господарювання через монополізацію ринку постачання виробничих ресурсів обмежувати конкуренцію, витіснити із ринку інших суб'єктів господарювання, які виробляють відповідні товари з застосуванням цих виробничих ресурсів, або створювати бар'єри для входу на ринок;
- здатність суб'єкта господарювання скорочувати або обмежувати випуск товарів і поставки їх на ринок збуту з метою отримання односторонньої користі, купуючи або продаючи товари, укладаючи договори й угоди про поставки товарів, а інші суб'єкти господарювання, які є його конкурентами, не здатні компенсувати утворений дефіцит товарів;

- здатність суб'єкта господарювання підвищувати ціни на товари і підтримувати їх на рівні, що перевищує рівень, обумовлений конкуренцією на ринку.

У зв'язку з цим виникають ситуації, коли органи публічної влади втручаються в економічні відносини, щоб попередити транснаціоналізаційні тенденції, та приймають рішення примусового характеру щодо обмеження діяльності великих монополій відповідно до діючих у відповідних країнах законодавчих обмежень. Через це слід враховувати, що міжнародний рівень комерційної діяльності інколи є таким полем господарської діяльності, на якому існують сприятливі умови саме для великих та надвеликих структур, що пов'язано з більшим потенціалом спеціалізації, наднаціональними масштабами виробництва. Метою таких обмежень є забезпечення рівних та справедливих умов комерційної діяльності, прав споживачів, попередження тиску з боку монополій на конкурентів, сприяння розвитку конкурентного середовища.

Практичним втіленням антимонопольної ідеології на рівні державної регулюючої політики є антимонопольне законодавство. Прийнята у США доктрина антимонопольного регулювання (а в цій країні таке законодавство називається антитрестівським і є особливо розгалуженим) трактує як незаконні цінову дискримінацію, монопольне лідерство у цінах, обмежувальну практику організації збуту тощо. При цьому якщо ринок монополізується більше як на 60 %, можливою є ліквідація фірми-монополіста.

Антитрестівське регулювання в США має давню історію. Ще в 1890 році був прийнятий перший у цій сфері закон – закон Шермана, який забороняє монополізацію ринків у різних її виявах. Пізніше до цього вносилися доповнення та поправки, причому в 1974 році такі, які значно посилили персональну кримінальну відповідальність за порушення антимонопольних принципів. Закон Клейтона, прийнятий в 1914 році, заборонив угоди про обмеження кількості контрагентів, що діють на ринку, а також поглинання фірм з метою його монополізації. Закон Робінсона–Патмана від 1936 року, який є поправкою до закону Клейтона, посилив контроль за недобросовісною ціновою політикою монополістів. Закон Селера–Кефопера від 1950 року ввів кілька положень, які спрямовані на попередження злиття корпорацій через купівлю активів. За цим законом будь-яке злиття стає об'єктом урядової експертизи, а у разі необхідності – відповідних обмежувальних або заборонних

санкцій. Наприклад, було заборонено злиття компаній «Кока-Кола» та «Доктор Пепсер».

Інституційно контроль за небажаними для суспільства виявами монополізації в США здійснюють Антитрестівське управління міністерства юстиції, Федеральна торговельна комісія, юридичні служби Конгресу, а також юридичні органи на рівні штатів.

Найвідоміший у світі приклад антимонопольного регулювання наприкінці 90-х років дали ті ж самі США. Йдеться про судові рішення, які зобов'язували провідну у сфері програмних інформаційних розробок компанію «Місгозой» поділити статутний фонд відповідно до двох основних напрямів своєї діяльності. Аналогічна процедура передбачена й українським законодавством. Зокрема, у ст. 53 «Примусовий поділ» Закону України «Про захист економічної конкуренції» відзначено: якщо «суб'єкт господарювання зловживає монопольним (домінуючим) становищем на ринку, органи Антимонопольного комітету України мають право прийняти рішення про примусовий поділ суб'єкта господарювання, що має монопольне (домінуюче) становище».

У Німеччині компанія, яка контролює третю частину обігу на ринку, вважається монополією, до якої можуть застосовуватися суворі санкції (відповідні контрольні функції здійснює Федеральне управління картелями). В Японії критичний індикатор – 50 % для однієї або 75 % — для двох компаній.

Приклади ретельного регулювання з метою забезпечення ефективного конкурентного середовища методологічно значущі для посттоталітарних країн, які формують ринкову систему і в яких інституційна структура національного господарства, місце суб'єктів економічного життя на ринку не достатньо чітко визначені. Антимонопольне законодавство Польщі, Угорщини, Чехії та інших країн регіону Центральної та Східної Європи набуло розгалужених форм. Процес його формування розпочався у 80-х та інтенсивно розвивався протягом 90-х років.

Вже на початковому етапі формування економіки України як самостійної системної цілісності був ухвалений Закон «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (1992 р.), який спрямовувався на демонополізацію економіки, всебічну (фінансову, матеріально-технічну, інформаційну, консультативну тощо) підтримку підприємств, які сприяють розвитку конкурентного середовища. Пізніше

цей Закон втратив чинність, а роль базового правового джерела антимонопольного регулювання став виконувати Закон «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-111. Він «визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин».

Цей закон трактує становище суб'єкта господарювання як монопольне у випадках, якщо на ринку він не має жодного конкурента, якщо не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, пільг чи інших обставин.

Монопольним (домінуючим) також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку перевищує 35 % або якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

Монопольним вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо щодо них виконуються такі умови:

- сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 50 %;
- сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 70 %.

Закон «Про захист конкуренції», як і інші акти вітчизняного антимонопольного законодавства та регулювання, методологічно ґрунтуються на нормах, встановлених Конституцією України. Серед інших законодавчих та нормативних актів передусім слід відзначити закони України «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)». Відповідно до цих законів прийнято ряд інших нормативно-правових актів та відомчих документів. Це, зокрема, ухвалена Антимонопольним комітетом Методика визначення монопольного становища підприємців на ринку, Положення Кабінету Міністрів України «Про порядок сплати зборів за подання заяви про надання згоди на створення, реорганізацію та ліквідацію суб'єктів господарювання», Розпорядження Антимонопольного комітету «Про

затвердження Положення про порядок одержання згоди Антимонопольного комітету України на створення холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації» та Положення цього ж органу «Про контроль за економічною концентрацією», а також багато інших документів, які регулюють окремі технічні аспекти проблеми.

В інституційному аспекті провідним органом, який реалізує цілі антимонопольної політики в державі, є Антимонопольний комітет. У його структурі функціонують (згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції») постійно діючі та тимчасові адміністративні колегії, державний уповноважений, адміністративні колегії територіальних відділень.

Транснаціональні корпорації не зникли, їхня діяльність не припинилася. Отже, сучасні та майбутні правники мають широке поле для діяльності, пов'язаної зі створенням ефективної міжнародно-правової бази, що регламентує діяльність транснаціональних компаній.

Питання для самоконтролю

1. Поясніть, чим викликаються політичні дії у відповідь на діяльність МК з боку урядів держав.
2. На які сфери життєдіяльності країни впливає діяльність МК?
3. Прокоментуйте концептуальний підхід до гармонізації взаємовідносин «МК — національна держава».
4. Коротко охарактеризуйте наслідки господарської діяльності МК.
5. У чому полягають основні проблеми взаємовідносин МК з урядами приймаючих держав?
6. Чим визначається дипломатична функція МК у сфері зовнішніх відносин?
7. У чому полягає позитивний економічний вплив МНК щодо країн перебування?
8. Охарактеризуйте основні прояви негативного впливу МК на економіку приймаючих країн.
9. Який вплив на діяльність МК мала Угода про ТНК країн-членів?
10. З'ясуйте основні причини виникнення суперечностей між

країнами–учасницями ООН. З чим пов’язана зміна ролі ООН у міжнародних економічних відносинах?

11. Дайте оцінку ефективності та захисту прямих іноземних інвестицій МК у рамках БАГІ.

12. Охарактеризуйте мету та завдання укладання двосторонніх договорів про захист інвестицій. Які країни беруть участь у цьому процесі?

13. Проаналізуйте напрями змін у національних нормативних положеннях щодо регулювання прямих іноземних інвестицій та діяльності МК.

14. Визначте ступінь участі України у державному та наддержавному регулюванні діяльності МК.

Тести

1. Проблема взаємовідносин МК з приймаючими державами базується на таких основних підходах:

- а) ліберальний (ортодоксальний);
- б) марксистський (радикальний);
- в) націоналістичний (неомарксистський);
- г) правильні відповіді а, б, в.

2. Як впливають МК на економіку приймаючої країни:

- а) підривають позиції місцевих монополій;
- б) підвищують ступінь конкурентоспроможності національних ринків;
- в) правильні відповіді а, б;
- г) правильна відповідь відсутня.

3. У чому полягає негативний вплив МК на економіку приймаючих країн:

- а) іноземні фірми захоплюють найбільш розвинуті й перспективні сегменти промислового виробництва;
- б) у своїй стратегічній політиці МК орієнтуються переважно на поглинання місцевих компаній;
- в) стійке становище МК дає їм можливість вживати більш рішучих заходів у разі кризи — закривати підприємства, скорочувати виробництва;
- г) правильні відповіді а, б, в.

4. Андійським кодексом 1970 року було запропоновано обмежувальний режим у регулюванні закордонних інвестицій в регіоні. Цей режим передбачав:

- а) класифікацію філій МК залежно від частки в них закордонної власності;*
- б) обмеження на створення нових підрозділів, репатріацію капіталів, реінвестицію прибутку філій та використання іноземних кредитів;*
- в) контроль за передачею технології від материнських корпорацій підрозділам;*
- г) правильні відповіді а, б, в.*

5. «Кодексом поведінки ТНК» зафіксовані принципи, якими мають керуватися МК у своїй діяльності:

- а) повага до суверенітету країн, в яких вони здійснюють свою діяльність;*
- б) підпорядкування законам цих країн;*
- в) урахування економічних цілей і завдань політики, яка здійснюється в цих країнах;*
- г) вірні відповіді а, б, в.*

6. Інструментами взаємодії в галузі прямих іноземних інвестицій та діяльної МК є:

- а) національний режим;*
- б) положення про стимули і перешкоди у сфері міжнародних капіталовкладень;*
- в) рішення про суперечливі вимоги та директиви поведінки МК;*
- г) правильні відповіді а, б, в.*

7. Яку назву має організація із захисту іноземних інвестицій МК у Великобританії:

- а) Корпорація з гарантій закордонних інвестицій;*
- б) Організація із захисту іноземних інвестицій;*
- в) правильні відповіді а, б;*
- г) правильна відповідь а.*

8. Які національні нормативні положення регулюють діяльність МК:

Модуль 5

- а) Положення про фінансово-промислові групи в Україні;
- б) Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні»;
- в) Положення про створення (реєстрацію), реорганізацію та ліквідацію промислово-фінансових груп;
- г) вірні відповіді *а, б, в*.

9. Антиконтурентними узгодженими діями визнаються дії, які стосуються:

- а) установлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;
- б) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- в) розподіл ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;
- г) правильні відповіді *а, б, в*.

10. Які законодавчі та нормативні акти регулюють антимонопольне законодавство в Україні:

- а) Закон України «Про Антимонопольний комітет України»;
- б) Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»;
- в) Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)»;
- г) правильні відповіді *а, б, в*.

Література

1. *Дахно І. І.* Міжнародне економічне право. – 3-тє вид., перероб. і доповн. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 99–105.
2. *Новицький В. Є.* Міжнародна економічна діяльність України: Підруч. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 434–465.
3. *Пахомов Ю. А., Лук 'яненко Д. Г., Губський Б. В.* Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. — К: Україна, 1997. – 390 с.
4. *Руденко Л. В.* Транснаціональні корпорації: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 227 с.

5. *Рогач О. І. Шнирков О. І.* Транснаціоналізація світового господарства і перехідні економіки. — К.: Київський університет, 1991. — С 51–68, 209–211, 239–296.

6. *Рогач О.* Транснаціональні корпорації та економічне зростання. — К.: Київський університет, 1997. — С. 80–141.

7. *Рут Френклін Р., Філіпенко А.* Міжнародна торгівля та інвестиції / Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 743 с.

8. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон. 2001. — С. 262–300.

ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Основні поняття

Глобальний менеджер, етика, етикет, етичні стандарти, діловий етикет, міжнародний бізнес-етикет, дипломатичний протокол, мораль, соціальна відповідальність бізнесу, «залізний закон відповідальності».

18.1. Значення етики для глобального менеджера

У міжнародному менеджменті вже давно сформувалися певні правила поведінки на ринку. Зокрема, існує три інструменти управління, вироблені багатовіковою історією людства. Це ієрархія, моральні цінності та ринок.

Зупинимося на етичних питаннях міжнародного менеджменту, адже розуміння загальнолюдського характеру моралі, моральних вимог і норм дозволяють глобальному менеджеру не допускати внутрішньонаціональних та міжнародних конфліктів.

Етика – система моральних принципів, яка зобов’язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Отже, розуміння ділової етики залежить від системи загальних та особистих цінностей менеджерів і виконавців.

Важливо розрізнити етику всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.

Щодо організаційної та зовнішньої етики, взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються у своїй діяльності провідні міжнародні компанії (за оцінками Гарвардської школи бізнесу).

Етика відносин зі споживачами:

- безпечність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- урахування вимог споживачів;
- спонсорювання освітніх програм безпечного використання продукції;

- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів;
- зменшення забрудненості продуктів.

Етика відносин зі співробітниками:

- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;
- особливий статус працівників з обмеженою дієздатністю;
- охорона здоров'я і техніка безпеки;
- навчання і розвиток персоналу;
- обговорення кар'єри;
- «Дитячий день» для працюючих батьків;
- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

Етика довкілля:

- контроль забруднення;
- захист середовища;
- збереження природних ресурсів;
- утилізація (переробка) відходів.

Екологічна етика:

- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;
- дотримання екологічних стандартів;
- участь у поліпшенні екології.

Етика відносин з партнерами:

- дотримання зобов'язань;
- недопущення маніпулювання інвестиціями;
- урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

Етика взаємовідносин з конкурентами:

- запобігання таємних угод на ринках;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

Етика відносин із суспільством:

- збереження і розширення зайнятості;
- соціальна відповідальність;
- урахування місцевих традицій, звичаїв;
- дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;
- спонсорювання проектів соціального добробуту;
- підтримка освіти і мистецтва;
- підтримка громадських рекреаційних програм;

- участь у громадських роботах, проектах.

Етика відносин з державою:

- дотримання законодавства;
- добросовісна звітність;
- виконання державних замовлень у визначені строки;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах з державними службовцями.

Міжнародна етика:

- вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;
- урахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- підтримання країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентними стратегіями;
- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Для того щоб етика міжнародного бізнесу формувалася з урахуванням суспільних моральних принципів, ідеологія бізнесу повинна ґрунтуватися на таких поняттях, як свобода, право, пропаганда, стабільність, співробітництво, соціальна відповідальність.

Глобальний менеджер повинен розуміти, що:

- свобода прийнята тільки для демократичних суспільств, де співіснують політична і економічна свобода, свобода слова, друку, вибору, вільне ціноутворення, вільна конкуренція, свобода вибору економічного суб'єкта тощо;
- право передбачає повагу до законів інших країн, їх дотримання;
- пропаганда повинна бути спрямована на створення образу успішної ділової людини, яка має високі моральні цінності;
- стабільність є запорукою досягнення поставлених цілей та успішності компанії;
- співпраця із профспілками, державою, іншими суб'єктами господарювання сприяє зростанню позитивного іміджу фірми та високої підвищенню рівня моральності корпорації;
- соціальна відповідальність передбачає реагування бізнесу на соціальні проблеми.

Для поліпшення етичності поведінки в компаніях глобальний менеджер повинен використовувати такі інструменти:

- етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії;

- комітети з етики, які здійснюють повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів, до складу яких включаються авторитетні працівники, запроваджують посади адвоката з етики;
- соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів та програм соціальної відповідальності компанії;
- навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників.

Великого значення для глобального менеджера набуває етика менеджменту персоналу. При всій різноманітності підходів до управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях більшість із них визнає значення кваліфікованого персоналу для забезпечення зростання їхніх підприємств за кордоном і досягнення ними поставлених цілей.

Навряд чи можна переоцінити потребу у висококваліфікованому персоналі для укомплектування штату фірми. Будь-яка компанія починає з визначення потреби в кадрах і найму людей, які здатні професійно виконувати свою роботу, та підвищувати їхню кваліфікацію, щоб вони могли братися за більш складні завдання.

Нижче наводимо чинники, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях від управління ними в конкретній країні.

1. Розбіжності ринків праці. У кожній країні існують свої особливості структури робочої сили і витрат на неї, і багатонаціональні компанії можуть отримати вигоду, маючи доступ до робочої сили різних країн.

Наприклад, на розміщеному в Мексиці підприємстві корпорації «Дженерал моторс» виробництві зайняті низькокваліфіковані працівники, в той час як науково-дослідний підрозділ «Ай-Бі-Ем» наймає кваліфікованих фахівців у Швейцарії. Якщо компанії звертаються до закордонних ресурсів чи ринків, один і той самий продукт може бути зроблений по-різному за рахунок розбіжностей у ринках праці.

2. Проблеми переміщення робочої сили. При переміщенні робочої сили в іншу країну перед людьми постають правові, економічні, фізичні й культурні бар'єри. Але багатонаціональні компанії мають вигоду від такого переміщення, особливо якщо відмінності в ринках праці призводять до дефіциту необхідних спеціалістів. У таких випадках компанії часто змушені розробляти власну методичку на-

бору, підготовки, оплати і стимулювання роботи працівників, їх переміщення з місця на місце.

3. Стиль і практика управління. До стилів управління в країнах ставляться по-різному. Підтвердження цьому – практично різні соціальні норми взаємовідносин між працівниками й адміністрацією. Такі розбіжності можуть призвести до напруженості стосунків між персоналом головної фірми та її філії або знизити ефективність роботи керівника за кордоном порівняно з його продуктивністю у своїй країні. Водночас знайомство з національними особливостями управління персоналом дає можливість переносити позитивний досвід з однієї країни в іншу.

4. Національна орієнтація. Хоча в переліку цілей компанії є пункт про досягнення високої ефективності й конкурентоспроможності в глобальному масштабі, її персонал (як працівники, так і керівники) може робити більший акцент на національних, а не глобальних інтересах. Деякі методи роботи з персоналом сприятимуть подоланню вузької національної орієнтації, якщо ж націоналізм домінує, то знадобляться й інші способи коригування ведення операцій.

5. Контроль. Такі чинники, як територіальна віддаленість і специфічні характеристики закордонної діяльності, ускладнюють контроль над нею, тому для забезпечення управління виробництвом у закордонних відділеннях компанії необхідно іноді дотримуватися чітко встановлених принципів кадрової політики. Проте віддаленість і специфіка країни можуть ускладнювати застосування компанією тієї кадрової політики, якій вона віддає перевагу.

Управлінські кадри міжнародних компаній мають двох'ярусну структуру. По-перше, на рівні філій комплектуються кадри, спроможні керувати діяльністю фірми всередині кожної із країн, в яких знаходиться філія. По-друге, на рівні головної або регіональної штаб-квартири компанії повинні працювати люди, спроможні координувати й управляти різноманітними закордонними і регіональними операціями. Ці дві характеристики апарату управління тісно пов'язані між собою, оскільки саме персонал головної штаб-квартири відбирає керівників закордонних філій і оцінює їхню діяльність. А ще тому, що персонал головної штаб-квартири і філій має належним чином усвідомлювати необхідність пристосування

до місцевої специфіки і досягнення ефективності на глобальному рівні й бути готовим до компромісів.

Баланс влади при цьому складний і залежить від такого чинника, як основні принципи функціонування фірми (тобто співвідношення поліцентричних і етноцентричних чинників), і від того, яку вигоду можуть одержати компанії в різних країнах порівняно з іншими ланками фірми.

При поліцентричній філософії фірма та її закордонні філії є федерацією на найвищому ступені незалежних виробництв. У цьому випадку вимога впровадження загальних норм або загальнокорпоративної культури в закордонних філіях менш актуальна, ніж це має місце при етноцентричній філософії, коли в міжнародному масштабі вони тісно пов'язані. Незалежно від того, в якій точці між цими двома крайнощами знаходиться міжнародна корпорація, розроблені нею технологія, політика і стиль управління в одному місці можуть бути лише частково придатні в іншому.

Відповідальність за впровадження (чи невпровадження) форм управління, які практично застосовуються у корпорації і які є новими для окремих країн, лежить на керівниках міжнародних компаній – як штаб-квартир, так і філій.

Оскільки відмінності в культурі також залишають свій відбиток на змісті і сприйнятті того, що передається і приймається в офіційній інформації, керівники національних компаній можуть помилково вважати, що іноземці сприйматимуть прийняття рішень і стилі управління так само, як їхні співвітчизники. Проте коли люди різних національностей збираються разом, як, наприклад, у колективі, що працює за якимось проектом, ця проблема стає особливо суттєвою. Деякі з цих розходжень можна зменшити, формуючи єдину корпоративну культуру. Але такий засіб буде неефективним у випадках, коли керівники працюють із багатонаціональним персоналом підприємств, кількість яких усе збільшується і до яких входять не тільки люди різних національностей, а й різні фірми, що особливо характерно для спільних підприємств і ліцензійних угод.

Одна із основних ідей філософії міжнародного менеджменту полягає у тому, що ефективність управління залежить від раціональної взаємодії між менеджментом і соціальною структурою організації суспільства. Ця ідея розвивається в площині соціальної відповідальності та етики міжнародного бізнесу.

Найбільш ефективною системою управління вважається модель, в основі якої філософія спільної долі працівників фірми, акціонерів і споживачів. Суть її в тому, що інтереси працівників і споживачів так само важливі, як і інтереси акціонерів. Транснаціональні корпорації прагнуть змінити деякі традиційні стереотипи взаємовідносин праці і капіталу, зламати стіну конфронтації та антагонізму між працівниками та адміністрацією. Вони культивують відносини доброї волі і «партнерства» між менеджментом і працею шляхом раціонального управління, суть якого полягає в тому, щоб надати працівникові можливість достатньо заробляти, відчувати задоволення від своєї праці і брати участь в управлінні підприємством. Завдяки цьому досягається активізація «людського чинника», що є одним із головних завдань діяльності керівництва.

Досвід показує, що фірми, котрі сповідують таку філософію, мають переваги (за інших рівних умов) в ефективності, якості та конкурентоспроможності. Працівники в таких фірмах:

- а) розуміють проблеми фірми;
- б) готові прийняти більш широку відповідальність, допомагати чи долати перешкоди;
- в) відчувають себе приналежними до організації;
- г) швидко реагують на надані можливості;
- д) впевнені, що їхні особисті інтереси нерозривно пов'язані з успіхом фірми.

Партнерство всередині корпорації досягається не лише розмірами заробітку, а й спільною власністю (частка в капіталі підприємства) і підтриманням корпоративного духу — можливістю кожного працівника брати участь у розробці політики компанії. І те й інше породжує спільну зацікавленість, почуття причетності до справ фірми.

В японському бізнесі поширені і такі принципи соціального управління, як гарантування зайнятості, дружні взаємовідносини з клієнтами та співробітниками, управління на основі консенсусу.

Турбота про добробут своїх працівників — це компонент внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності менеджменту (бізнесу).

Іншим компонентом є відповідальність перед суспільством. В сукупності вони складають зміст соціальних програм корпорації, матеріальною основою яких є прибутковість підприємства. Якщо воно не спроможне вести справу прибутково, питання про соціальну

відповідальність перед суспільством стає переважно академічним. Це — з одного боку. З іншого — соціальні програми повинні слугувати виживанню та успіху фірми.

Соціальна відповідальність перед суспільством з менеджерських позицій полягає передусім у тому, щоб відповідати на соціальні запити суспільства та побажання споживачів, у тому, щоб випускати продукцію для будь-якого споживача.

Соціальна відповідальність менеджменту корпорацій перед суспільством реалізується і в співробітництві з місцевим населенням у таких формах як:

- а) участь місцевого капіталу в розвитку дочірніх підприємств та в їх прибутках;
- б) створення робочих місць;
- в) передача новітньої технології;
- г) вирішення екологічних проблем;
- д) різноманітна благодійна діяльність та ін.

Для глобального менеджера важливим питанням має бути і виявлення причин неетичної поведінки. Зокрема:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг «тіньової» економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному кварталному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями та цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Таким чином, етика накладає на бізнес певні обмеження, які є сумою морально-етичних правил і традицій, що склалися у даному суспільстві.

Репутація фірми складається із прикладів гідної поведінки її співробітників, яка демонструється:

- щодо майна фірми;
- у ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;

- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах з клієнтами і конкурентами;
- в делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми постає проблема вибору: оприлюднити чи зберегти у таємниці факт порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

У розвинутих країнах сформувалися три сучасні етичні концепції міжнародного менеджменту (принципи ділової етики): утилітаризм, дотримання прав людини і справедливість, а також нова модель бізнесу.

Утилітаризм виходить з того, що «правильні» рішення мають найбільшу користь для 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 з них. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, прийняття рішення у даному випадку залежить від співвідношення затрат і прибутків.

Концепція дотримання прав людини ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера захищати права інших людей і уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. У такому разі він не буде примушувати інших діяти всупереч їхнім релігійним або ж етичним принципам. Слід при цьому зазначити: останніми роками у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря та інших елементів природи і довкілля.

Концепція справедливості зобов'язує менеджерів однаково ставитися до всіх людей, виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність при відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, засновується на поняттях порядності і чесності.

Останнім часом спостерігається тенденція переходу бізнесу від економічної моделі, яка існувала раніше, до соціоекономічної, характерної для розвинених країн кінця ХХ століття.

Етика є моральною категорією, яка охоплює різноманітні форми діяльності фірми і не може бути викладена за допомогою певного

переліку правил поведінки і спілкування. Своєї остаточної форми вона набуває у діловому етикеті, який в цілому можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятого у бізнес-середовищі.

Використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. Особливим важливим для глобального менеджера є вивчення всіх складових ділового етикету в міжнародному бізнесі, оскільки крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах.

Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути скепсису, пов'язаного зі сліпим копіюванням чужих манер? Кращими орієнтирами тут є такт і вірність національному менталітету та міжнародному бізнес-етикету.

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

1. Правила привітання.
2. Правила звернення.
3. Правила представлення.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини.
7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.
9. Прийнятність «чайових» тощо.

Знання норм міжнародної етики допоможе глобальному менеджеру ефективно управляти багатонаціональними колективами, приймати управлінські рішення, укладати контракти, розробляти бізнес-плани тощо.

18.2. Основні характеристики етичного ведення міжнародного бізнесу

Міжнародний діловий етикет посідає особливе місце в мистецтві поведінки людини у ньому немає крайнощів і застарілих

формальностей, він не ускладнює, а спрощує життя. Його правила засновані на таких моральних категоріях, як ввічливість, тактовність, коректність, порядність. Володіння цими правилами усуває скутість, допомагає у стосунках з діловим партнером – образити його незграбним словом чи дією і водночас не втратити власної гідності та престижу фірми. Засвоєння стереотипів поведінки, пропорованих етикетом дає можливість створити сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що робить бізнес успішним і приємним.

Який же кодекс спілкування існує в цивілізованому світі?

Він представлений пані Вівіан Кей, керівником групи стратегічних досліджень бізнесу. Такий кодекс містить низку певних правил:

- необхідно проникати в сутність ділових відносин країни, з якою ведеться бізнес;
- у діловій переписці використовувати імена людей чи назви організацій, які представили вас партнерами;
- дотримуватися стилю одягу, який би відповідав даному випадку;
- під час ділових переговорів підкреслювати оригінальні сторони вашої пропозиції, що відрізняють вас від інших фірм;
- фіксувати свою увагу на цілях партнера та на вашій допомозі у їх досягненні.

Міжнародний Інститут Ділової Етики (International Business Ethics Institute) сформулював чотири сфери, в яких повинні діяти компанії, щоб усталити свою репутацію. По-перше, це чесна робота з інвесторами та споживачами. По-друге, поліпшення ситуації всередині колективу: підвищення відповідальності та мотивованості співробітників, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності тощо. По-третє, професійна робота над репутацією, оскільки погіршення її неминуче позначиться на результатах роботи компанії. По-четверте, грамотна робота з нормативними актами й фінансами — тільки суворе дотримання «духу» і «букви» закону уможливує створення довгострокового майбутнього для фірми.

Якщо, порушуючи ті або інші норми поведінки у побуті й суспільстві, ви ризикуєте своєю репутацією вихованої людини, то в бізнесі такі помилки можуть коштувати великих грошей і кар'єри.

Відомий вчений у сфері ділових відносин Дейл Карнегі стверджував, що успіх людини у фінансових справах на п'ятнадцять відсотків залежить від її професійних знань і на вісімдесят п'ять — від її вміння спілкуватися. Дійсно, будь-який бізнес — це скоординовані дії великої кількості людей, і ефективність цих дій безпосередньо залежить від їхньої здатності налагоджувати стосунки.

Традиційні способи мислення, пануючий в людському співтоваристві менталітет є чи не основним гальмом при знаходженні оптимальних шляхів вирішення суперечностей сучасного світу як місцевого, так і глобального характеру. Дедалі більше поширюється розуміння того, що відповісти на виклик, котрий сучасна реальність кинула людському суспільству, може лише «гомоновус» — людина, здатна відчувати і мислити масштабами світового співтовариства, не втрачаючи національної самобутності.

Наука робить спробу виробити принципові методологічні підходи до формування нових стереотипів мислення та поведінки, нового способу внутрішньонаціональних та світогосподарських відносин, норм поведінки «людини світу» в різних галузях діяльності. Ось деякі з них:

- підхід до участі у світових справах з глобальних позицій: висунування на перший план загальних інтересів людства, досягнення геополітичного балансу інтересів;
- дотримання принципів «морального» та екологічного імперативу; глобальний менеджер повинен бути професіоналом з широким гуманітарним кругозором;
- визнання в якості основного принципу у взаємодії консенсусу — пошуку взаємоприйняттого балансу інтересів всіх учасників;
- розуміння та урахування багатомірної суті людини (не лише економічної), поєднання різних культур, релігій, західного та східного світовідчуття;
- підхід до оцінки рівня економічного розвитку, критерію соціального прогресу, ефективності виробничо-економічної діяльності, життєвого рівня тощо з позиції світового стандарту;
- розуміння того, що кінцеві цілі економіки виходять за її власні рамки і визначаються виключно загальнолюдськими та соціокультурними цінностями. Дуже важливо враховува-

ти, яка моральна концепція, етика та релігійно-моральна установка покладені в основу підприємницької діяльності.

Але незважаючи на економічну цілісність сучасного світу, стереотипи поведінки та системи цінностей, які проявляються в ході контактів між людьми, ще далеко не уніфіковані.

Кожна країна має власні традиції, норми та заборони. Ігнорування їх може суттєво затримувати розвиток міжнародних економічних відносин. Вплив соціально-культурного середовища на динаміку світогосподарських зв'язків здійснюється у формі сприйняття іноземним споживачем товару чи послуг, специфіки його поведінки на ринку, можливостей впливу на нього. Крім того, культурне середовище формує своєрідні норми поведінки в бізнесі.

Соціально-культурне середовище, як правило, аналізується за такими напрямками:

- мова;
- релігія;
- ідеологія;
- особливості історичного розвитку;
- національні традиції, інші культурні цінності;
- норми поведінки в бізнесі, діловій етиці та менеджменті;
- соціальні інститути.

Лінгвісти визначають п'ять тисяч мов. До найбільш поширених належать (приблизна кількість людей, які розмовляють даною мовою в млн чол., початок XXI ст.): китайська (1200), англійська (450), хінді і близька до неї урду (350), іспанська (300), російська (240), бенгальська, індонезійська та арабська (по 180), португальська (150), японська (123), німецька і французька (по 100). Цими мовами розмовляє майже дві третини людства.

Економічна необхідність підштовхнула суб'єктів міжнародних економічних відносин до вибору єдиної мови ведення міжнародного бізнесу – англійської, але привернути увагу іноземних споживачів до своєї продукції, тобто завоювати зарубіжний ринок можна лише за умови використання в маркетинговій стратегії (етикетки, упаковки, технічна документація, прайс-листівки, каталоги, реклама) мови потенційних закордонних покупців.

З цього приводу наведемо кілька курйозів, пов'язаних з неточним перекладом рекламних девізів всесвітньовідомих фірм.

Коли «Дженерал Моторз» стала продавати автомобіль «Шеві Нова» у Південній Америці, спочатку ніхто не звернув увагу на те,

що іспанською мовою «nova» означає «зірка», але водночас «nova» означає «не поїде». Тільки пізніше, довідавшись про цей комерційний конфуз, підприємці змінили назву моделі для іспаномовного ринку на «Карібе».

Коли компанія з виробництва авторучок «Паркер» стала продавати свої вироби в Мексиці, то в рекламі зазначалося, точніше, передбачалося: «Ця авторучка не потече в кишені і не поставить вас в незручне становище». Однак перекладачі зробили помилку через схожий правопис та звучання слова. У результаті вийшла цікава обіцянка: «Ця авторучка не потече в кишені і зробить вас вагітною».

Ще більшою складністю в міжнародних контактах є так звана невербальна мова (тобто мова міміки, жестів, поз), прийнята в тій чи іншій країні. Ускладнює ситуацію те, що часто зовні однакові виразні рухи або жести у різних народів мають абсолютно різне значення.

Якщо в Голландії ви покрутите пальцем біля виска, маючи на увазі якусь дурницю, то вас не зрозуміють. Там це означає дотепну фразу.

Говорячи про себе, європеець прикладає руку до грудей, а японець – до носа.

У США «нуль», утворений великим і вказівним пальцями, означає «все о'кей», тобто «все гаразд», в Японії – «гроші», а в Португалії це сприймається як непристойність.

Німці часто піднімають брови на знак схвального ставлення до чужих слів. Але те ж саме в Англії буде розцінено як вираження скептицизму.

Француз або італієць, якщо вважає чийось ідею нерозумною, виразно стукає себе по голові, а британець чи іспанець показує цим, що він задоволений собою.

Ми не надаємо особливого значення (крім вітального потискання рук) правій чи лівій руці. Але люди, які сповідують іслам, можуть образитись, якщо гроші чи подарунок їм дадуть лівою рукою, яка, за їхніми релігійними уявленнями вважається нечистою.

Релігійний чинник впливає також на товарну структуру зовнішньої торгівлі країн. Наприклад, в Ізраїлі необхідною умовою ввезення продуктів харчування є дозвіл спеціального релігійного комітету, який перевіряє їх на кошерність.

Національні традиції та культурні цінності є предметом гордості в багатьох країнах. Сьогодні, коли світ стає одноріднішим, цей фактор міжнародних економічних зв'язків набуває ще більшої ваги, оскільки інформація про зарубіжні країни стала доступною, а необізнаність у цих питаннях – недопустимою.

Наприклад, хороші манери для британця ґрунтуються на дотриманні формальностей. Недопустимим вважається звернення до людей, яким ви не представлені, а також називати по імені того, від кого ви не отримали відповідного дозволу. Британці рідко тиснуть один одному руки, за винятком якщо зустрічаються вперше. Не прийнято цілувати жінкам руки та говорити їм компліменти типу: «Ця сукня вам дуже пасує». Це розцінюється як неделікатність. Для успішної співпраці з британцями слід мати на увазі, що в Англії, вітаючись, прийнято називати титул чи звання. Але недопустимо нагороджувати титулом себе самого. У США можна почути: «Я доктор Сміт», але в Англії він би сказав: «Я – Джон Сміт». А вже інші звертаються до нього як «доктор Сміт».

Французам властивий крайній націоналізм. Звідси їх небажання вивчати іноземні мови. Вони пишаються своїми національними традиціями, поважають державу та історію своєї країни. Кухня для французів – також предмет національної гордості: вітаються будь-які компліменти з приводу якості страв та напоїв. Не прийнято залишати їжу на тарілці, підсолювати страву за своїм смаком або користуватися спеціями. Це розцінюється як неповага до господарів.

Німці відрізняються працьовитістю, старанністю, пунктуальністю та раціональністю. Спілкуючись з ними, бажано називати титул співрозмовника. Заміжнім жінкам надається титул її чоловіка.

Японців характеризує крайня церемоніальність. Знайомлячись з японцем, слід називати повне ім'я і прізвище, ніколи не обмежуючись лише ім'ям. Якщо є потреба сказати «пане» японцю, називається прізвище і до нього добавляється «сам». Перед тим, як увійти в японський дім, обов'язково треба зняти взуття. Перше привітання – не потискання рук, а довгий, низький уклін.

Різні національні традиції, відмінності у вихованні, культурі зумовлюють і певну специфіку суто ділового етикету. Вчинки та дії, пов'язані з незнанням особливостей національного бізнес-етикету, можуть негативно вплинути на результат ділової взаємодії.

В Англії прошарок бізнесменів незначний і поповнюється переважно з сімей, які займаються підприємницькою діяльністю

протягом кількох десятиліть. Бізнесмени-англійці є одними із найкваліфікованіших у діловому світі, а фінансовому та сировинному секторам британського бізнесу практично немає рівних. Налагодженню економічних зв'язків з англійцями сприяє спільне відвідування видовищних заходів (тенісних турнірів, кінних змагань). Але слід мати на увазі, що в Англії говорити про справи після роботи не прийнято. Важливо також не забувати про знаки уваги тим, з ким ви раніше зустрічалися або вели переговори. Листівка до свята або з приводу дня народження підніме авторитет партнера.

Для французьких бізнесменів характерними є уважність та обережність у прийнятті рішень. У бізнесі вони віддають перевагу знайомствам і зв'язкам. Тому, бажаючи налагодити ділове співробітництво з французами, слід мати рекомендаційні листи. У Франції, прийнято обговорювати справи за обідом чи вечерею. Інколи вас можуть перервати, щоб зробити критичне зауваження чи навести контраргумент. Це не слід сприймати як прояв неповаги – така у них специфіка ведення переговорів.

Німецькі бізнесмени акуратні, пунктуальні та ощадливі. Якщо наші підприємці часто привозять з собою подарунки, то чекати на відповідні дії з боку німецької сторони не варто, оскільки це у них не прийнято. Німці мають звичку розписувати як ділове, так і приватне життя погодинно. Тому бажано пересвідчитись, що партнер занотував день і час наступної зустрічі. Незважаючи на наявність в офісі сторонніх осіб, вони ховають до шафи або сейфа конторське приладдя. Не слід сприймати це як недовіру – це звичайна німецька ощадливість.

Діловий етикет японських бізнесменів суттєво відрізняється від західних норм. Знайомство з представниками японського бізнесу обов'язково починається з обміну візитними картками. Якщо у відповідь на вручену візитку японець нічого не одержить, він може сприйняти це як неповагу. Традиції ділових людей в Японії передбачають уважне ставлення до слів і позиції партнера, недопустимість зауважень чи реплік під час промови співрозмовника. Представник японської сторони може кивати головою під час бесіди, але це не означає його підтримку, а тільки те, що він зрозумів партнера. До суто національної специфіки бізнес-етикету належить також те, що часто японці проводять ділові зустрічі у вечірні години в приватних клубах, барах, нічних клубах і навіть будинках гейш.

Ось які різноманітні чинники, починаючи від норм міжнародного права, особливостей національних законодавств до специфіки ділового спілкування з представниками інших країн, слід враховувати і використовувати для успішної реалізації міжнародного економічного проекту.

У міжнародній сфері діловий етикет загалом відповідає нормам і традиціям, найбільш повно вираженим у дипломатичному протоколі і етикеті. Під дипломатичним протоколом розуміють сукупність загальноприйнятих норм, правил і традицій, яких дотримуються офіційні особи в міжнародному спілкуванні. При цьому дипломатичний етикет, як важлива частина протоколу, регламентує правила поведінки офіційних осіб під час різних заходів, що включають переговори, зустрічі делегацій, візити, бесіди, прийоми і т.ін.

Сучасний етикет успадковує звичаї практично всіх народів. В основі своїй ці правила поведінки є загальними, оскільки вони дотримуються представниками не тільки якогось даного суспільства, й різних соціально-політичних систем, існуючих в сучасному світі.

Дипломатичний протокол і діловий етикет мають наднаціональний характер, а тому поширені у сфері міжнародного ділового спілкування.

Основні принципи протоколу відповідають етичним нормам ділового і світського спілкування і включають: взаємну ввічливість, такт, невимушеність (природність, розкутість, але не фамільярність), розумність (раціональність) та обов'язковість.

18.3. Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу

Менеджмент ділових організацій несе перед суспільством подвійну відповідальність – юридичну і соціальну.

Юридична відповідальність – дотримання 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 регулювання організації на соціальні проблеми. Соціальна і юридична відповідальність притаманна сучасній моделі бізнесу. Кожна з них має свої критерії.

Проблема соціальної відповідальності виникла ще на початку минулого століття, але дискусії з приводу неї не вщухають і донині. Дуже часто при цьому згадується ім'я Е. Карнегі.

Ендрю Карнегі – провідний бізнесмен у виробництві сталі, видав у 1990 році «Євангеліє процвітання», де виклав доктрину капіталістичної благодійності, відповідно до якої прибутковій організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства. Він вклав понад 350 млн дол. у соціальні програми і побудував більше двох тисяч публічних бібліотек.

Не менш відомий американський бізнесмен Джон Д. Рокфеллер пожертвував 550 млн доларів і заснував фонд Рокфеллера, кошти якого використовуються для розв'язання соціально значущих проблем у сфері економіки, науки та культури. Ще одним прихильником соціальної відповідальності ділових організацій став Роберт Вуд – президент торговельної фірми «Сіре Рьобак енд К», який у звіті за 1936 рік нагадував своїм акціонерам про соціальні зобов'язання організації.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності була запропонована Кітом Девісом у 1975 році. Вона охоплює п'ять ключових положень: соціальна відповідальність виникає із суспільної влади; органи влади мають створювати умови і подавати приклади соціальної відповідальності; бізнес має діяти як двостороння відкрита система (з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, з іншого – бути відкритим у своїх операціях для громадськості) соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з точки зору правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг; соціальні витрати, які розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

Аналізуючи діяльність багатьох корпорацій, Кіт Девіс та інші дослідники дійшли висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки, уникнення її звужує можливості успіху. Це дало можливість сформулювати «залізний закон відповідальності», згідно з яким у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в напрямі, який суспільство розглядає як відповідальний, може втратити цю владу.

Ставлення до соціальної відповідальності може бути різним: від сприятливого до ворожого. На рис. 18.1 представлена характеристика чотирьох стратегій ділових організацій щодо соціальної

Модуль 5

відповідальності: протидія, оборона, пристосування та сприйняття. Закономірним є перехід від низького до високого її рівня.

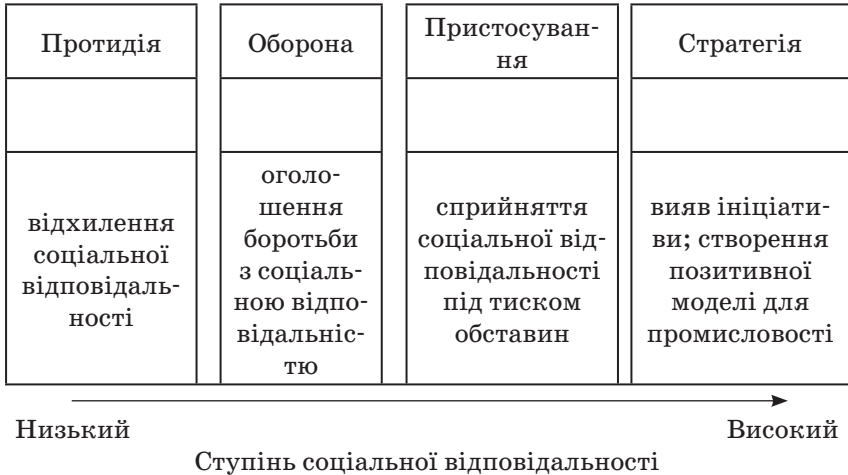


Рис.18.1. Розвиток стратегії соціальної відповідальності

Слід враховувати наявність аргументів «за» і «проти» соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

- сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- зміна потреб та очікувань широкої громадськості;
- залучення додаткових ресурсів для надання допомоги у 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.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості міжнародної етики?

2. Які особливості притаманні соціальній відповідальності ТНК?
3. Які існують принципи міжнародної ділової етики?
4. Як впливає національний менталітет на міжнародний бізнес-етикет?
5. У чому полягає відмінність американської та японської ділової етики?
6. Як пов'язані національні культури із соціальною відповідальністю міжнародних компаній?
7. У чому полягають особливості статусу жінки-менеджера в міжнародних корпораціях?
8. У яких країнах жінки-менеджери мають кращу перспективу для службового просування: Японія, США, Південна Африка, Україна?
9. Які існують бар'єри для просування жінок-менеджерів у міжнародних корпораціях?
10. Які перспективи посилення ролі жінок у міжнародному менеджменті?

Подумай і дай відповідь

Mini case studies 1

Після двох років плідного українсько-американського співробітництва керівник української компанії зустрів в аеропорту «Бориспіль» представника американського партнера. Знаючи, що ним є молода жінка, і прагнучи заручитися її симпатією та показати себе культурною людиною і галантним чоловіком, український бізнесмен вирішив зустріти її букетом з п'яти великих троянд.

Він зробив також два протокольних компліменти, сказавши американській гості: «Ви чудово виглядаєте» і «Я навіть не підозрював, що мій партнер – така цікава жінка».

Букет і компліменти, однак, не мали очікуваного результату. Подавши руку, молода жінка сухо відповіла на привітання, проігнорувавши компліменти, а букет відразу передала перекладачеві, який її супроводжував.

Негативна реакція на квіти і «нейтральні», з його погляду, компліменти була повною несподіванкою для українського бізнесмена. Відчуження, яке виникло при першій зустрічі,

частково вдалося перебороти тільки під кінець ділового візиту.

1. Що відбулося насправді?
2. Хто виявився не готовим до контакту – українець чи американка?
3. А скільки б квітів подарували ви?

Mini case studies 2

На вечірці в будинку, де ви гостюєте, хазяїн запрошує вас приєднатися до танцюючих.

А. Ви неохоче встаете, напружено виконуєте кілька рухів, щоб догодити йому, а потім повертаєтеся на своє місце.

Б. Ви відмовляєтеся, бо не хочете робити з себе посміховище.

В. Ви раді, що вас попросили взяти участь у танцях, і хоча у вас не дуже добре виходить, намагаєтеся виконувати всі рухи і не залишаєте коло танцюючих в наступному танці.

Який варіант відповіді вибрали б ви і чому? Як би повели себе в даній ситуації поліцентрист, егоцентрист, етноцентрист?

Mini case studies 3

Український інженер, який недавно приїхав працювати на Кубу, розповів своєму старшому товаришу, що помітив багато недоліків у фарбуванні виробів, зроблених на кубинському підприємстві в цей день. Він помітив це за дві години до закінчення робочого дня. Вказавши на недоліки майстру, він запитав, коли він їх виправить, а той відповів: «Маньяна!», тобто завтра.

Його товариш, який працював на Кубі вже близько двох років, поправив молодого фахівця: «Це тільки в словнику «маньяна» значить «завтра». Насправді це щось на зразок нашого «зараз», точніше, коли-небудь, коли рак на горі свисне. Якщо ти хочеш, щоб деталі були перефарбовані, треба наполягати на цьому, причому невідкладно. Але врахуй, що це може зіпсувати відносини...»

До якого типу культури належать кубинські працівники? Як, на вашу думку, повинен вчинити інженер? Чи таке ж ставлення до часу в Росії? Україні?

Література

1. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Опыт лучших промышленных фирм США,

Японии и стран Западной Европы. – 2-е доп. изд. – М.: МНИИПУ, 1997.

2. *Дахно І. І.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ., 2006. – 304 с.

3. *Кириченко О. А.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.

4. *Майер Д. М., Олесевич Д.* Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці. – К.: Либідь, 2002. – 352 с.

5. *Михайлова Л. І.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ., 2007. – 200 с.

6. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента. – М.: ДЕЛО, 2003. – 298 с.

7. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

8. *Радченко В. В.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.

9. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления (в пяти томах). – М.: ВИПКэнерго, 1992.

10. *Чернега О. Б.* Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ., 2006. – 592 с.

11. *Якокка Л.* Карьера менеджера / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 210 с.

12. *Eskew M.* The Ethics of Globalization: Oxymoron or Path to Peace and Prosperity? The Raytheon Lectureship in Business Ethics at Bentley College. October 6, 2005. http://www.bentley.edu/cbe/documents/RAYTHEON_Eskew_monograph.pdf

13. *Gilmartin R.* Ethics and the Corporate Culture. The Raytheon Lectureship in Business Ethics at Bentley College. November 10, 2003. <http://www.bentley.edu/cbe/documents/Gilmartin.pdf>

14. *Le Menestrel M, van den Hove S, de Bettignies H-C.* Processes and Consequences in Business Ethical Dilemmas: The Oil Industry and Climate Change. Processes & Consequences in BED. November 2001. <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/591.pdf>

15. *Moore N. G.* Ethics: The Way To Do Business. The Sears Lectureship in Business Ethics at Bentley College. February 9, 1998. http://www.bentley.edu/cbe/events/lecture_sears_moore.cfm#bio

16. *Mulcahy A. M.* Social Responsibility: Building a Culture

of Strong Ethics, Good Deeds and Smart Business. The Raytheon Lectureship in Business Ethics at Bentley College. April 12, 2005. <http://www.bentley.edu/cbe/documents/M9146RAYTHMulcahy.pdf>

17. *Ruettgers M. C.* The Integrity of Management and The Management of Integrity. The Raytheon Lectureship in Business Ethics at Bentley College. October 8, 2003. <http://www.bentley.edu/cbe/documents/Ruettgers.pdf>

18. *Seidman D.* The Power of How: Achieving Enduring Success Through Ethics. The Raytheon Lectureship in Business Ethics at Bentley College. March 28, 2006. http://www.bentley.edu/cbe/documents/Seidman_Monograph.pdf

Тема 19

СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні поняття і терміни

Глобалізація, глобальне управління, глобальний менеджмент, глобальні підприємства, планетарне співтовариство, синонімічна концепція глобального менеджменту, планетарна концепція глобального менеджменту, наднаціональна концепція глобального менеджменту, цивілізаційна концепція глобального менеджменту, мондіалізм, глобальна міжкультурна компетентність, менеджмент метанаціональних корпорацій, етноцентризм транснаціональних корпорацій.

19.1. Глобальне управління і глобальний менеджмент

Терміни «глобалізація» і «глобалізм» з'явилися в економіці, політології та соціології в другій половині ХХ століття. На початку 80-х років Дж. Маклін поставив глобалізацію в центр дискусії і концептуальних побудов соціології, закликаючи «зрозуміти історичний процес посилення глобалізації соціальних відносин і дати йому пояснення». Але його трактування є надто вузьким і обмеженим. Ні він, ні інші соціологи не схильні були розглядати глобалізм як систему, як новий економічний устрій і суспільно-політичний лад світового масштабу.

У трактуванні глобалізму та глобалізації сучасні соціологи припускаються архаїзмів і традиціоналізму. Наприклад, досить тривалий час популярна концепція глобалізації розглядала цей процес як наслідок вестернізації, тобто поширення західної моделі розвитку на всі світові регіони. Однак практика не підтвердила цих концептуальних обмежень. Деякі дослідники намагалися поєднати концепцію глобалізації з концепцією соціального постмодернізму, базуючись на тому, що саме модерн породив Європу як соціальну систему, здатну на послідовний, лінійний прогресивний розвиток. Прихильники такого підходу помилково вважали, що постмодерн усуває моноцентричну модель світового господарства. Розпад СРСР і перехід до однополярної системи – важливий аргумент на користь хибності ідентифікації ери глобалізму та глобалізації з соціальним

Постмодерном. Лише в 90-х роках, коли категорія «глобалізація» стала найважливішим елементом міжнародного політичного, економічного та соціального дискурсу, з'явилися ознаки більш обґрунтованого та глибокого розуміння соціальної суті глобалізації. Її почали розглядати як комплексне геополітичне, гео економічне, геосоціальне та геокультурне явище і головний процес світового розвитку.

Революційні трансформації економічних і соціальних структур у XX столітті підвели світ до формування принципово нового глобального світового порядку та адекватної йому системи глобального менеджменту.

До глобального менеджменту слід віднести започатковану Римським клубом (1968 р.) систему глобального прогнозування, моделювання та програмування, ініційовану міжнародними організаціями, і передусім ООН. При розробці концепцій і моделей нового світового порядку Римський клуб виходив із постулата про деградацію, дисфункціональність та неефективність існуючої світової системи і необхідності її трансформації. Сучасне планетарне співтовариство має бути спроможним об'єднати зусилля з планування та управління заради безпеки й розвитку всіх людей, а не лише «золотого мільярда»¹.

Перед людством постало завдання знайти нову організаційну форму, спроможну діяти в глобальних масштабах². Йдеться про систему глобального менеджменту, придатну для періоду переходу від «економічної людини XX століття» до «геоекономічної людини XXI століття». Політизація економіки відбувається одночасно з глобальною економізацією політики. Як наслідок, уже сьогодні є підстави говорити про фактично керований характер світової економіки, який свідомо організовується заради тотальних інтересів глобалізаторів.

Одним із важливих феноменів загального процесу глобалізації є формування системи глобального менеджменту, яка за допомогою модерних комунікаційних технологій витісняє традиційні національно-локальні системи менеджменту. Природно, що перші доктрини глобального менеджменту виникли на Заході, оскільки там уже було сформоване відповідне соціальне замовлення. І кон-

¹ Шишков Ю. В. О некоторых противоречиях глобализации. – М.: Новый век. – 2001. – С. 35.

² Вебер А. Глобальное управление как мировая проблема // МЭ и МО. – 1993. – № 4. – С. 34.

цепція «центральної (глобальної) направленої системи» Р. Фолка, і концепції «human governance» та «geomangovernance» С. Медловіца виходять з того, що глобальний менеджмент об'єктивно неминучий, бо він є антиподом-антитезою давно відомих доктрин «світового порядку». Важко не погодитися з авторами, які стверджують, що глобальний менеджмент є безальтернативним, якщо людство хоче уникнути хаосу й загибелі. Згідно з цією логікою він є непорушним імперативом нової епохи.

Глобальне управління за своєю природою є політичним і стратегічним менеджментом. До його функцій належить вироблення та реалізація найбільш загальних всесвітніх стратегічних рішень. Сучасні центри глобального менеджменту інтенсивно й послідовно створюють відповідну інфраструктуру, здатну завдяки застосуванню новітніх технологій, у тому числі гуманітарних та соціальних, контролювати свідомість і поведінку людей. Одночасно завершується реконструкція глобальних структур, спроможних впливати на рішення уряду будь-якої країни, і США також³.

Єдино 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: синонімічна, планетарна, наднаціональна і цивілізаційна.

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 пояснюється прагненням її прихильників зробити наголос на сучасних змінах у міжнародному менеджменті. З цієї концепції висновуються, наприклад, ідеї глобальної відповідальності глобального мислення та управління людськими ресурсами і коштами і т. ін.

Планетарна концепція виходить з того, що глобальний менеджмент існує лише в транснаціональних корпораціях. У цьому зв'язку, наприклад, О. Білорус вживає терміни «корпоративний»,

³ Шепелев М. А. Глобалізація управління та новий світовий політичний порядок. – К., 2003. – С. 57.

«державно-корпоративний глобалізм» та «глобально-корпоративний менеджмент». 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 й транснаціональних корпорацій. Відомі політичні діячі З. Бжезинський та М. Горбачов запропонували створити світові уряди для інтегрованого глобального управління. 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 у відкриту цілісну систему, основою якої є інтернаціоналізація капіталізму і технологічна революція, що виявляється в посиленні транспарентності національних кордонів, взаємозалежності окремих людських співтовариств у планетарному масштабі... і породжує відповідні ідеологію та стратегію.

Важливо зазначити, що наднаціональна концепція глобального менеджменту викликає і серйозні застереження, оскільки вона передбачає необмежене втручання глобальних корпорацій у внутрішні справи держав, країн і народів, а людина стає глобально беззахисною. Розгорнутий критичний аналіз негативних наслідків реалізації концепції «світового уряду» і «нового глобального інтернаціоналізму» міститься у згаданій вище монографії О. Вілоруса.

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. За таких умов корпорації повинні змінювати свої системи управління в напрямі формування нового глобального менеджменту. З одного боку, такий менеджмент забезпечує дію компаній у глобальному масштабі, а з іншого – дає можливість знаходити для себе місцевий ґрунт і локальні ніші в культурному і географічному середовищі.

За такого підходу формування фірмами глобального менеджменту включає розвиток таких трьох аспектів.

Впровадження менталітету глобальної цивілізації, тобто розуміння загальносвітових політичних, економічних, соціальних, культурних, демографічних, наукових, технологічних, медичних та екологічних факторів і процесів.

1. Компетентність у глобальному бізнесі: розуміння нових можливостей в епоху гіперкооперації, *періодично виникаючий глобальний надлишок виробничих потужностей, зміна споживацьких цінностей поступовий розвиток, глобальної, етики бізнесу, а також розмивання кордонів між секторами економіки, що приводить до появи нових глобальних парадигм бізнесу.*

2. Глобальна міжкультурна компетентність: створення нових форм об'єднань та організація «третього сектору» економіки, що відображає потреби споживачів у будь-якому куточку Земної кулі.

19.2. Становлення глобальних підприємств

Варто наголосити на глобальній ролі бізнесу, яка полягає у зростаючому впливі міжнародних корпорацій на життєдіяльність дедалі більшої частини населення планети. Розвиток телекомунікацій і транспорту, стрибкоподібне зростання електронної комерції, використання сучасної комп'ютерної техніки не лише в діловому житті, а й у побуті – це далеко не повний перелік напрямів впливу міжнародних корпорацій на якісні зміни в житті мільйонів людей у різних країнах. У цьому зв'язку доречно нагадати, що частка п'ятисот найбільших транснаціональних компаній у прямих іноземних інвестиціях становить 80%, а в міжнародній торгівлі — більше ніж половину.

В якості показника рівня глобальності корпорацій можна використовувати індекс транснаціональності компаній. У табл. 1 представлені 20 міжнародних корпорацій, які є провідними за середньозваженим показником зарубіжної діяльності, що визначається на основі трьох часткових індексів: обсягів продажів, активів та працівників.

Модуль 5

Таблиця 19.1

Провідні глобальні корпорації за індексом транснаціональності

Назва корпорації	Країна	Індекс, %
Нестле	Швейцарія	94,0
Томпсон Корпорейшн	Канада	93,3
Холденбан Фінансіере	Швейцарія	92,1
Сіграм Компані	Канада	89,7
Солвей	Бельгія	89,6
АВВ (Айже Браун Бовері)	Швейцарія	88,6
Електролюкс	Швеція	88,3
Юнілевер	Великобританія – Нідерланди	87,1
Філіпс Електроніко	Нідерланди	85,4
Роч Холдінгс	Швейцарія	85,1
СКА	Швеція	79,7
Нортен Телеком	Канада	78,4
Глаксо Уелком	Великобританія	76,5
Кейб Уайелес	Великобританія	75,6
Вольво	Швеція	73,8
Ньюс Корпорейшн	Австралія	73,5
Роял Дач/Шелл	Великобританія – Нідерланди	73,0
Гранд Метрополітен	Великобританія	72,4
Петрофіна	Бельгія	70,4
Сайнт Гобайн	Франція	69,7

Географічний розподіл п'ятисот провідних корпорацій наведено в табл. 19.2.

**Географічна структура транснаціональних корпорацій,
які входять до списку «ФОРЧУН ГЛОБАЛ 500»**

Країна	Кількість ТНК
США	162
Європейський Союз	155
Японія	126
Швейцарія	14
Південна Корея	13
Канада	6
Бразилія	5
Австралія	5
Китай	3
Інші	11
Усього	500

Слід зважати на тенденцію подальшої глобалізації виробничих процесів і обслуговуючих структур. Прогнози свідчать, що через 20–25 років міжнародні корпорації будуть об'єднуватися і керуватися єдиною глобальною стратегією незалежно від власника. Ці глобальні економічні та організаційні мегасистеми потребуватимуть нового глобального топменеджменту.

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, компетентній оцінці, мобілізації та багатократному використанні світових знань. Сучасний виклик для таких компаній полягає в інноваціях шляхом навчання. Прикладом таких корпорацій є «Дженерал Електрик» (США), «Нокія» (Фінляндія), «СТМ Мікроелектронікс» (Франція–Італія), «Шіссейдо» (Японія), «Проктер енд Гембл» (США), «Као» (Японія) та ін.

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

1. Відчуття, яке означає ідентифікацію та оцінку існуючих, а також нових знань, які з'являються на Земній кулі.

2. Мобілізація – інтегрування розпилених по всьому світу знань у конструктивні інновації і перетворення їх на ринкові можливості нових продуктів та послуг.

3. 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 вигоди до персоналу. У такій структурі запроваджується посада головного керуючого по знаннях, якому підпорядковуються:

- інформаційні системи;
- інформаційні інструменти, бібліотеки всіх типів;
- розумова інфраструктура (розвідка, дослідження і розробки, аналітики і т.ін.).

Працівники цього підрозділу мають скоріше нагадувати подорожуючого посла, який особисто долає міжкультурні бар'єри в місцях можливого створення нових знань, ніж організованого кабінетного фахівця.

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 .

Компетентції – це передові ідеї, проекти чи уявлення про послуги, які створюють споживчі цінності на основі використання наявних у світі знань.

Компетентність означає здатність поставити нові знання та ідеї на службу споживачам на найвищому рівні.

Зв'язки – це різноманітні альянси компаній, які використовуються для реалізації ключових можливостей, створення більших споживчих вигод, відкриття нових перспектив і розширення горизонтів бізнесу.

Компанії світового класу швидко оновлюють ці активи завдяки своїй підприємливості, схильності до навчання і прагненню до співробітництва. Такі компанії швидко розвиваються у так званих міжнародних містах – Бостоні, Майамі, Грінвіллі, Спартанберзі (США), Сінгапурі, Гонконзі та ін.

Для поглибленого засвоєння теми можна скористатися моделлю Дж. Коллінза, яка дозволяє перетворити успішні компанії на корпорації світового класу. Ця модель зображена на рис.19.1. Вона включає шість послідовних кроків — від призначення керівників до розвитку технологій, які згруповані в три групи. Якщо систематично приділяти увагу цим інструментам (маховик), то на певному етапі (після третього кроку) можливе стрімке зростання. Детальніше про цю концепцію студент може дізнатися з праці Дж. Коллінза. Тут ми лише наводимо такий новий інструмент глобального менеджменту, як концепція «їжака». Вона пов'язана з вибором стратегії компанії і її можна уявити так: три кола, що перетинаються, кожне з яких дає відповідь на три прості, але винятково важливі питання. До стратегії включаються лише ті, що входять одночасно у всі три кола, тобто до зони взаємного перекриття.



Рис. 19.1. Модель Дж. Коллінза «Від гарного до видатного»



Рис.19. 2. Концепція «їжака»

19.3. Розбіжності інтересів та перебудова ТНК

Однією із особливостей та проблем бізнесу є те, що як його оточуюче середовище, так і він сам змінюються під впливом багатьох факторів. Змінюються клієнти, виникають нові ринкові ніші, з'являються нові конкуренти, розробляються, більш досконалі технології. Узагальнюючи, можна сказати, що джерелом цих змін є перебудова в технічній і технологічній складових виробництва, а також виробничих відносин самої компанії та оточуючого ринкового середовища. Особливо динамічним є середовище міжнародного бізнесу, тому кризи і зміни тут – звичайна справа.

Джерелом будь-яких змін є невідповідність окремих частин системи. Звичайно, це справедливо і для міжнародної фірми, яка є відкритою системою, що включена у велику кількість зв'язків з різними суб'єктами господарювання та суспільства в цілому: органами державного управління, комерційними та некомерційними організаціями, громадянами. Відповідно можна виділити кілька ланцюгів регулювання, збої в яких призводять до необхідності перебудови, тобто свідомих змін в організації, спрямованих на підвищення її ефективності.

1) Політична сфера

Перший ланцюг зв'язує державу і підприємство через економічну політику. З одного боку, державні органи визначають правові

рамки, податкову і митну політику та інші важливі параметри, які формують економічне середовище, з іншого – підприємство прагне лобювати свої інтереси у владних структурах, має можливість маневру в рамках закону і частково поза ним. Як правило, «тонка надбудова» здійснюється шляхом встановлення обов'язкових процедур і надання різних пільг.

Державна економічна політика може входити в протиріччя з інтересами міжнародних компаній. Найчастіше фірму не влаштовують високі податки, за допомогою яких здійснюється перерозподіл багатства для досягнення соціальних цілей. Як наслідок, з'являються складні організаційні структури з головними холдингами в офшорних зонах або країнах з низькими податковими ставками. Інколи міжнародні компанії змушені переносити частину своєї діяльності із однієї країни в іншу через вплив політичних обмежень.

2) Інвестиційна сфера

Значимість цього ланцюга регулювання визначається тим, що завдяки йому формується управлінська команда підприємства (топ-менеджмент). Але корпорація не тотожна своїм власникам, і описаний даним ланцюгом механізм не лише спрямований на приведення у відповідність діяльності підприємства з інтересами власників, а й навпаки, працює «у протилежний бік», дозволяючи вибирати інвесторів, які відповідають його стратегії розвитку.

Збої в цьому механізмі пов'язані з протиріччями інтересів власників і менеджменту.

3) Адміністративна сфера

Третій ланцюг «менеджмент – трудові колективи» визначає сферу повноважень і механізм взаємодії між адміністрацією та працівниками. До цієї сфери належить те, що називається внутрішнім ринком робочої сили, плануванням кар'єри, а також представництво працівників в адміністративних органах, взаємодії адміністрації і найманого персоналу.

Міжнародні відмінності в економічних умовах і управлінській культурі збільшують вірогідність неузгодженості в цьому ланцюгу.

4) Технологічна сфера

Четвертий ланцюг регулює відносини в технологічній сфері. Йдеться про спосіб розподілу ресурсів, відповідальності та повноважень між менеджерами і працівниками безпосередньо у виробничому процесі (job territory, job control).

Наприклад, на великих американських підприємствах повноваження працівника на робочому місці і саме робоче місце визначаються у колективному договорі, німецький менеджмент має значно більше можливостей переміщення персоналу по робочих місцях та їх зміни. Особливостями японських підприємств, які запровадили систему just-in-time, є універсалізм працівників як наслідок їх ротації по робочих місцях і переміщення деяких завдань оперативного планування на рівень цеху, в тому числі завдяки більш широкому світогляду персоналу. Ефективність же крупної американської корпорації визначається переважно спеціалізацією персоналу.

5) Народногосподарське середовище

П'ятий ланцюг є «зовнішнім» – він охоплює ринкову сферу. В результаті цих відносин детермінуються зовнішні (екзогенні) економічні величини (такі, як напрями технологічного розвитку).

Коливання кон'юнктури – найтипівіша причина перебудови компанії.

6) Суспільна сфера

Два останні ланцюги пов'язані з відносинами «трудої колективи – профсоюзи» і «топ-менеджмент – організації роботодавців». У різних країнах ці відносини різні.

Наприклад, у Великобританії профсоюзи побудовані за професійною ознакою і на підприємстві їх може бути декілька, у Німеччині – за галузевою, і на підприємстві – лише один профсоюз. Різними є й функції профсоюзів. Наприклад, у Німеччині вони беруть участь лише в переговорах по укладанню тарифних угод, в США – укладають колективні договори, які охоплюють більш широке коло питань (у тому числі такі, як визначення робочих місць, процедури, пов'язані зі звільненням, і т.ін.). У різних країнах різні й власне механізми вирішення конфліктів між профсоюзами і роботодавцями. У деяких випадках перенесення міжнародного досвіду може сприяти зменшенню протиріч⁴.

19.4. Глобальний менеджмент і природне середовище

Насамперед слід звернути увагу на посилення захисту довкілля в умовах економічного зростання. На це спрямовані такі чотири

⁴ Міжнародний менеджмент. Конспект лекцій. – Херсонський національний технічний університет. – Х., 2007.

принципи сучасної глобальної управлінської практики, які дістали назву «*принципи підтримки розвитку*»:

1. Напруження між економічним зростанням і захистом довкілля має бути зняте шляхом відновлення останнього.

2. Бідним націям не варто копіювати виробництво і моделі витрачання ресурсів багатих націй.

3. Спосіб життя багатих націй має бути змінений.

4. Максимізація доходів компаній має бути замінена на розширення можливостей для людей.

Важливо підкреслити гостру необхідність визначення впливу окремих факторів на стан довкілля. Зокрема, можна навести формулу автора відомої праці «Бомба народонаселення» Пауля Ерліха:

$$ПН = Н \times Б \times Т,$$

де ПН – природне навантаження, Н – народонаселення; Б – багатство; Т – технологія.

Ця формула дозволяє визначити співвідношення між витратами і відновленням природних ресурсів та створити екологічну економіку, яка забезпечує розширене відтворення навколишнього середовища.

Обґрунтовуючи шляхи удосконалення глобального управління довкіллям, важливо звернути увагу на його забруднення різноманітними відходами, насамперед двоокисом вуглецю. Як видно з табл. 19.3, Україна посідає тут «гідне» місце.

Таблиця 19.3

**Обсяги викидів в атмосферу двоокису вуглецю
в найбільших країнах-забруднювачах**

Країна	Млн т	Країна	Млн т
США	4,8	Індія	0,76
Китай	2,6	Україна	0,61
Росія	2,1	Великобританія	0,56
Японія	1,6	Канада	0,41
ФРН	0,87	Італія	0,41

19.5. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі

Вивчаючи питання про глобальне управління людськими ресурсами, важливо звернути увагу на звуження загальносвітового ринку праці. Річ у тім, що сучасні його оцінки дозволяють дійти висновку, що для функціонування світової економіки в ХХІ ст. буде достатньо 20% населення світу. Отже, решта може опинитися на межі виживання. Окрім того внаслідок зменшення зайнятості є загроза існуванню середнього класу — основи соціальної стабільності. І, нарешті, зростаючий тиск глобальної конкуренції у сфері зайнятості спричинює десоціалізацію малого бізнесу. У табл. 19.4 представлені особливості управління людськими ресурсами в корпораціях світового рівня.

Таблиця 19.4

Особливості управління людськими ресурсами в корпораціях світового класу

Організаційні рівні	Відбір та укомплектування	Управління-розвитком	Корпоративна культура
Міжнародне відділення	Спеціальне укомплектування	Міжкультурні навички	Культурна однорідність
Мультидомашні відділення	Локальне укомплектування	Трансфер знань	Культурна адаптація
Глобальні продуктові відділення	Укомплектування експатріантами	Модель бізнесової раціоналізації	Культурна — Інтеграція
Глобальна матрична структура	Міжнародне укомплектування	Системи і процеси	Культурна гнучкість

Розгалужена мережа	Глобальне навчання	Глобальне розумове спрямування	Людська різноманітність
--------------------	--------------------	--------------------------------	-------------------------

Одним із важливих проявів глобальних перетворень у праці є формування міжнародних високопродуктивних трудових колективів. Наприклад, корпорація «Форд» сформувала «глобальне конструкторське бюро», співробітники якого створили ряд конкурентоспроможних моделей автомобілів. Суттєво було скорочено не лише кілька тисяч висококваліфікованих інженерів і менеджерів, а й терміни проектування нових моделей. Так, найновіша модель «Форд-Таурус» спроектована за 15 днів, тобто продуктивність проектування зросла більш ніж на 100 відсотків.

Сучасне управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях має відповідати одній із ключових категорій глобального менеджменту — глобальній розумовій спрямованості (*global mindset*). Для ілюстрації наведемо приклад з комп'ютерної індустрії, учасники якої мали діаметрально протилежну глобальну розумову спрямованість, хоча, можливо, й не усвідомлювали цього, — вона стала можливою для осмислення лише через 20 років. У 1977 році Кеннет Олсен, засновник і виконавчий директор другої на той час за розмірами у світі комп'ютерної компанії «Діджитал Еквіпмент», з приводу майбутнього висловився так: «Не існує жодних причин для того, щоб індивіди мали комп'ютер у своїх домівках». Ця думка стала відома широкій громадськості лише після публікації в журналі «Таймс» 15 липня 1996 року. У цей же час Стів Джобс і Стів Возняк створили компанію «Епл Комп'ютер» і здійснили успішну спробу революції в галузі персональних комп'ютерів.

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:

1. Кожна організація є колективом взаємопов'язаних індивідів.

2. Кожний співробітник має власну розумову спрямованість і впливає на формування спрямованостей інших членів колективу.

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

Найпростіший приклад глобальної розумової спрямованості — етноцентризм транснаціональних корпорацій, тобто такий сценарій діяльності компаній у світі, коли до всіх подій застосовується виключно «штаб-квартирне» мислення, яке склалося у країні походження.

Слід звернути увагу на те, що глобальна розумова спрямованість ґрунтується на фундаментальній концепції відкритості, суть 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. Цілком слушним буде у цьому зв'язку навести оцінку особливостей сучасного етапу розвитку світу Всесвітнім форумом з питань менеджмент-освіти, який відбувся в червні 2002 року в Бангкоку. На Форумі відзначалося зокрема, що за часів «холодної» війни ключовим було питання: на чиєму ви боці — східнокомуністичному чи західнокапіталістичному. Ключове питання глобалізації виглядає зовсім по-іншому: в якій мірі ви пов'язані з іншими.

Останнє питання в 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 сторін. Міжкультурна діяльність дає можливість трансферу інновацій та управлінської практики від однієї культури до іншої. Передбачливо висловився з цього приводу Персі Барневік – засновник і перший виконавчий директор концерну «АВВ» при його створенні в 1986 році: «Глобальні менеджери мають виключно відкритий розум. Вони з повагою ставляться до того, як різні країни «роблять речі», і вони мають уявлення як «оцінити, чому саме вони роблять ці речі і саме таким чином». Однак вони є також різними, адже долають обмеження культури».

Для глобальних лідерів притаманне глобальне мислення, для якого необхідний так званий глобальний мозок. Для його ідентифікації корпорації використовують три критичних запитання:

1. Чи прагне кожен менеджер бути глобальним?
2. Хто дійсно потребує глобального мозку?

3. Якою буде віддача від корпоративних інвестицій у менеджерів для набуття ними якостей глобального мозку шляхом серій випробувань, більшість з яких потребує витрат компанії?

Для реалізації такого підходу потрібна взаємодія функцій лідерства та управління трудовими ресурсами. Досвід використання такого підходу накопичений, зокрема, шведсько-швейцарським електротехнічним концерном «АВВ» (Asea Brown Boveri) — найбільшою у світі компанією з електроінжинірингу, яка має більше тисячі підрозділів у 140 країнах, у тому числі в Україні (Київ, Одеса, Харків, Львів). Проведене за вказаними запитаннями обстеження дозволило виявити, що для понад 200 тис. робочих місць необхідно розвивати глобальне мислення близько п'ятисот менеджерів. Це так званий внутрішній підхід до формування глобальних навичок у лідерів, який має незаперечні переваги, пов'язані зі знанням бізнесу та організації.

Інший підхід до нарощування глобальних навичок у корпорації полягає в залученні до роботи готових висококваліфікованих фахівців з інших корпорацій чи шкіл бізнесу. Для цього підходу характерна перевага, пов'язана із внесенням до менеджменту свіжих нових концепцій і методів мислення. Який підхід виявиться оптимальним, залежить від корпорації, її культури, бізнесу та інших особливостей.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні відмінності між глобальним управлінням і глобальним менеджментом.

2. Які етапи становлення глобальних підприємств?

3. Розкрийте зміст моделі Дж. Коллінза «Від гарного до видатного».

4. Поясніть сутність концепції «їжака».

5. У чому полягають розбіжності інтересів і перебудови ТНК в сучасних умовах?

Модуль 5

6. Який вплив має глобальний менеджмент на природне середовище?

7. У чому полягає сутність управління людськими ресурсами в глобальному менеджменті?

8. Поясніть функції глобального управління та глобального менеджменту.

9. Які риси характерні для глобального менеджера?

10. Обґрунтуйте принципові особливості глобалізації сучасного бізнесу.

Тести

1. В якому столітті з'явилося в науці поняття «глобалізація»?

- а) XVI;
- б) XVIII;
- в) XIX;
- г) XX.

2. На яку модель розвитку світових регіонів була спрямована концепція глобалізму?

- а) західну;
- б) східну;
- в) північну;
- г) південну.

3. В яких роках глобалізація стала найпоширенішим елементом міжнародного політичного, економічного і соціального дискусу?

- а) 90-х;
- б) 80-х;
- в) 70-х;
- г) 60-х.

4. Як називалася організація, яка започаткувала систему глобального прогнозування, моделювання та програмування, ініційовану міжнародними організаціями?

- а) Паризький клуб;
- б) Римський клуб;

- в) Швейцарський клуб;
- г) Генуезький клуб.

5. Що належить до функцій глобального управління?

- а) вироблення стратегічних рішень;
- б) становлення та розвиток національних компаній;
- в) вироблення та реалізація всесвітніх стратегічних рішень;
- г) всі відповіді правильні.

6. Які концепції глобального управління виділяють на сучасному етапі?

- а) синонімічна, національна, всесвітня, міжнародна;
- б) планетарна, концептуальна, цивілізаційна, комунікаційна;
- в) наднаціональна, міжнародна, інтегративна, всесвітня;
- г) синонімічна, планетарна, наднаціональна, цивілізаційна.

7. У чому полягає планетарна концепція глобального управління?

- а) у тому, що під глобальним менеджментом розуміють сучасний етап (форму) управління міжнародними корпораціями, який динамічно змінюється під впливом процесів глобалізації;
- б) у тому, що глобальний менеджмент існує лише в транснаціональних корпораціях;
- в) робить наголос на створенні міжнародних організацій, які впливають на діяльність не лише держав, а й транснаціональних корпорацій;
- г) у тому, що його формування відбувається одночасно зі становленням глобальної цивілізації.

8. У чому полягає сутність наднаціональної концепції глобального управління?

- а) у тому, що під глобальним менеджментом розуміють сучасний етап (форму) управління міжнародними корпораціями, який динамічно змінюється під впливом процесів глобалізації;
- б) у тому, що глобальний менеджмент існує лише в транснаціональних корпораціях;
- в) робить наголос на створенні міжнародних організацій, які впливають на діяльність не лише держав, а й транснаціональних корпорацій;

г) у тому, що його формування відбувається одночасно зі становленням глобальної цивілізації.

9. На яку доктрину спираються прихильники наднаціональної концепції?

- а) німецьку;
- б) американську;
- в) французьку;
- г) японську.

10. Розвиток яких аспектів не включає цивілізаційна концепція глобального управління?

- а) впровадження менталітету глобально;
- б) компетентність у глобальному бізнесі;
- в) глобальна міжкультурна компетентність;
- г) немає правильної відповіді.

11. Яка країна посідає перше місце в географічній структурі транснаціональних корпорацій?

- а) США;
- б) Японія;
- в) Швейцарія;
- г) Канада.

12. Які інструменти включає менеджмент метанаціональних корпорацій?

- а) відчуття;
- б) мобілізація;
- в) оптимізація;
- г) всі відповіді правильні.

13. Як називається модель, яка дозволяє перетворити хороші компанії на корпорації світового класу?

- а) Дж. Колінза;
- б) «Іжака»;
- в) Дж. Макліна;
- г) «дійної корови».

14. Назвіть ланцюги регулювання ТНК, які не спрямовані на підвищення їх ефективності?

- а) політична сфера;
- б) економічна сфера;
- в) інвестиційна сфера;
- г) суспільна сфера.

15. Назвіть принципи підтримки розвитку:

- а) напруження між економічним зростанням і захистом довкілля має бути знято шляхом його відновлення;
- б) бідним націям не варто копіювати виробництво і моделі витрачання ресурсів багатих націй;
- в) спосіб життя багатих націй має бути змінений;
- г) всі відповіді правильні.

Література

1. Білоус О. Глобалізація і глобальний менеджмент: аналіз і реальність сучасних концепцій // Економічний часопис ХХІ. – 2003. – № 9. – С. 12.

2. Вебер А. Глобальное управление как мировая проблема // МЭ и МО. – 1993. – № 4. – С. 34.

3. Міжнародний менеджмент. Конспект лекцій. – Херсонський національний технічний університет. – Х. – 2007.

4. Шепелев М. А. Глобалізація управління та новий світовий політичний порядок. К. – 2003. – С. 57.

5. Шишков Ю. В. О некоторых противоречиях глобализации. – М.: Новый век. – 2001. – С. 35.

ВИСНОВКИ

Сучасна епоха зумовлює поступовий перехід від національних аспектів розвитку економіки до загальносвітових. Світ глобалізується, і Україна активно включається в економічну спільноту. Широке коло співробітників економічних структур виявляються задіяними у міжнародному розподілі праці.

Сфера діяльності міжнародних корпорацій в Україні дедалі розширюється і поглиблюється. До того ж, українські компанії поступово виходять на світові ринки. Тому до розв'язання проблем міжнародного менеджменту залучатиметься більше вітчизняних фахівців. Їхня успішна діяльність залежатиме від набутих навичок і вмій, використання кращого досвіду провідних міжнародних компаній. Узагальнення світових тенденцій у цій сфері дає можливість сформулювати низки пропозицій майбутнім фахівцям.

В діяльності міжнародних корпорацій спостерігається зростання економічної ролі та посилення функцій держави. Держава повинна бути ефективною, а не просто сильною. На неї покладається готовність передати господарським агентам ті повноваження, які вони можуть реалізувати краще.

Також слід звернути увагу на необхідність здійснення поступової, в міру вдосконалення внутрішнього споживацького ринку, лібералізації ринку капіталу. На початкових етапах варто стримувати приплив портфельних інвестицій і відтік капіталу за кордон. Водночас відкриття рахунків фізичних осіб за кордоном і ввезення спекулятивного капіталу також доцільно обмежувати.

Інтереси розвинутих країн, країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою збігаються не завжди і не за всіма позиціями. Пільгові кредити міжнародних фінансових організацій можуть бути дуже корисними і вигідними, але необхідно враховувати, що плата за них не рівнозначна пільговому відсотку. В деяких випадках вони дійсно прискорюють соціально-економічний розвиток України, в інших – гальмують його.

ГЛОСАРІЙ

Абсолютна перевага – можливість певної країни виробляти і реалізовувати продукцію (послуги) за нижчою вартістю, ніж в інших країнах.

Абсорбція (лат.*absorptio* - поглинання) – 1) злиття двох комерційних фірм, за якого могутніша фірма поглинає меншу для створення крупнішої компанії; 2) залучення іммігрантів, які прибули з іншої країни на постійне проживання, до економічного життя країни.

Авторитарне керівництво — один з типів управління, для якого притаманний жорсткий характер відносин між керівником і підлеглим, за якого прийняття рішень є виключною функцією керівника, а підлеглий розглядається як виконавець цих рішень і не впливає на їх прийняття. Р. Лайкерт виокремлює два варіанти авторитарного керівництва: експлуатаційний авторитаризм (система 1), що ґрунтується на недовірі підлеглим, які вважаються невпевненими в собі (теорія «Х»), та сприятливий авторитаризм (система 2), для якого притаманна довіра до людей і впевненість в їхній майстерності (теорія «У»).

Агентська угода – договір між особою, яка наймає агента, згідно з якою агенту доручається на певних умовах виконання від імені та в інтересах наймача певних послуг, дій, обов'язків, на які агент отримує необхідні повноваження.

Агресивні цінні папери – акції, облігації та інші цінні папери, курс яких може значно зрости відповідно до прогнозованої кон'юнктури фондового ринку і які купують з метою отримання значних прибутків. Водночас купівля А.ц.п. пов'язана з ризиком. Певна сукупність таких цінних паперів – агресивний портфель.

Аквізиція – придбання одним або декількома акціонерами всіх акцій підприємства, що рівнозначно придбанню цього підприємства.

Акламація – прийняття або відхилення зборами будь-якої пропозиції без підрахунку голосів, на основі реакції учасників зборів у формі реплік, вигуків.

Акредити — банківський документ про виплату певної суми фізичній або юридичній особі при виконанні зазначених в акредитивному листі умов.

Акцепт (лат. *acceptus* - прийнятий) - згода на оплату або гарантування оплати грошових, товарних і розрахункових документів, а також юридична згода на укладення угоди відповідно до пропозиції (оферти) другої сторони.

Акціонерне товариство – основна форма організації великих та частини середніх підприємств, капітал яких формується від продажу акцій та інших цінних паперів.

Акція засновницька – вид акцій, які розподіляють серед засновників акціонерних компаній і які дають їм право на додаткові голоси на зборах акціонерного товариства, на додаткову кількість акцій при повторному їх випуску та ін.

Акція портфельна – акція, яка в руках емітента виконує роль контрольного пакету акцій.

Амальгамація (лат. *amalgama* - сплав) – злиття товариств, корпорацій, союзів тощо в єдину компанію з метою централізації капіталу.

Англо-американська модель обліку — система обліку, що ґрунтується на наданні вичерпної інформації незалежним інвесторам відповідно до вимог органів регулювання фондового ринку і цінних паперів.

Андеррайтинг (англ. *underwriting*) - купівля і продаж інвестиційними компаніями, банками та крупними брокерськими фірмами цінних паперів нових випусків (акцій і облігацій); договір між гарантом і емітентом про розміщення цінних паперів.

Антиконкурентна практика – порушення монополіями норми конкурентної боротьби внаслідок установлення їх панівного становища на ринку, обмеження доступу до нього інших виробників, диктату цін, умов комерційної діяльності.

Асоціація (лат. *association* – з'єднання) – добровільне об'єднання фізичних і (або) юридичних осіб з метою співробітництва при збереженні самостійності й незалежності членів, які входять до цього об'єднання.

Багатонаціональна консолідація — об'єднання звітів міжнародної базової корпорації та її дочірніх компаній, розміщених в інших країнах, з використанням спеціальних методів розрахунків показників фінансових звітів.

Базисні умови поставок – визнані в міжнародній практиці торгові звичаї, що їх, як і індивідуальних умов, дотримуються партнери, укладаючи контракти.

Баланс міжнародних розрахунків – система балансів, які відображають стан економічних відносин країн з іншими країнами.

Банківські монополії – о'беднання крупних банків або окремі банки-гіганти, що відіграють вирішальну роль у банківській справі та привласнюють монопольно високі прибутки.

Бартер — прямий безгрошовий обмін товарами (послугами, роботами) між двома сторонами.

Біржові учасники – особи, які беруть участь у біржових операціях як члени біржі.

Біхевіоризм – вивчення психологічних аспектів поведінки споживачів у процесі вибору та купівлі ними товарів з метою виявлення їх мотивації і переваг.

Боніфікація – 1) надбавка до ціни товару за високу якість; 2) повернення податку на товар, вилученого в середині країни при його вивезенні за кордон; 3) державне субсидіювання кредиту з метою зменшення кредитного відсотка, виплаченого позичальниками, яким держава прагне допомогти.

Брендинг країни являє собою цілеспрямовано сформовані позитивні риси іміджу країни та її нації в розгалуженій системі міжнародних відносин і стосунків, а також уявлення зовнішнього світу про певну країну.

Брокер – посередник при укладанні угод між заінтересованими сторонами (клієнтами) про купівлю-продаж на біржах товарів, цінних паперів, валют.

Бюрократичний контроль — вид контролю, що ґрунтується на використанні встановленої у компанії системи правил і процедур.

Бюрократична культура — тип корпоративної культури, що ґрунтується на чіткому підпорядкуванні нижчих рівнів управління вищим і ретельному дотриманні встановлених процедур і вимог організаційних документів.

Валюта базисна – валюта, щодо якої в країні або фінансовому центрі здійснюється використання інших валют, наприклад долар США, англійський фунт стерлінгів тощо.

Валютні зони — об'єднання держав на основі валютних союзів (колективних угод) для координації політики у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Валютна позиція — співвідношення вимог і зобов'язань суб'єкта господарювання в певній валюті.

Валютний арбітраж — продаж певної валюти на одному ринку іноземної валюти з одночасною купівлею цієї ж валюти на іншому ринку іноземної валюти, який ґрунтується на використанні багатосторонніх взаємозв'язаних обмінних курсів.

Валюта клірингова — валютна одиниця, яка використовується для клірингових розрахунків між країнами, що уклали угоду, в межах якої передбачено точне збалансування взаємного товарообороту у вартісному вираженні.

Валютний курс — кількість грошових одиниць даної валюти, яка може бути куплена за одну грошову одиницю іншої валюти.

Валютний опціон — один з видів контрактів, власник якого має право, але не зобов'язання купити (колл-опціон) чи продати (пул-опціон) певний валютний актив у майбутньому за ціною, зафіксованою в даний момент.

Валютний ризик — імовірність збитків учасників міжнародного бізнесу внаслідок несприятливої зміни обмінних курсів.

Валютний своп — одночасні купівля і продаж певної суми іноземної валюти за курсом різних дат, наприклад купівля за курсом «спот» і продаж за форвардним курсом через певний час.

Валютні контракти — різновид угод купівлі-продажу, предметом яких є валюта або певні права щодо здійснення валютних обмінів.

Вертикальна інтеграція. Цей процес ґрунтується на спеціалізації окремих відділень за стадіями технологічного процесу і зосередженні виготовлення кінцевої продукції в незначній кількості філій, які поставляють її на світові ринки.

Вертикальні прямі іноземні інвестиції — різновид міжнародних інвестицій, що вкладаються в інші галузі економіки зарубіжних країн порівняно з материнською країною.

Відбір працівників — встановлені в компанії методи і процедури залучення на вакантні посади конкретних працівників з кількох кандидатів.

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

Глобалізація — об'єктивний соціальний процес, змістом якого є зростаючий взаємозв'язок та взаємозалежність національних економік, національних політичних, соціальних, систем, національних культур та навколишнього середовища.

Глобальна організація — централізований бізнес, в якому переважна більшість активів і рішень є об'єктом централізованого керівництва.

Глобальна структура — різновид організаційної структури транснаціональних корпорацій, основні повноваження в якій належать регіональним відділенням, утвореним по частинах світу.

Глобальний ефект Фішера — взаємозв'язок між реальними відсотковими ставками та очікуваними відносними темпами інфляції, умова економічної рівноваги реальних відсоткових ставок різних країн.

Глобалізація ринків — усунення перешкод між країнами в процесі руху факторів виробництва, об'єднання історично відокремлених і відмінних між собою національних ринків і поступове формування на цій основі цілісного світового ринкового простору.

Глобалізація соціальна — посилення взаємозалежності між національними соціальними системами шляхом зменшення відмінностей між ними та зростання мобільності людського фактора.

Глобалізація технологічна — усунення бар'єрів між країнами та корпораціями на шляху руху технологічних нововведень шляхом прискорення внутрішньокорпоративних і міжкорпоративних технологічних трансфертів.

Глобалізація фінансова — посилення взаємозалежності між світовими фінансовими центрами і регіональними фінансовими ринками та валютними зонами і поступове формування на цій основі єдиного світового фінансового ринку.

Глобалізм — система економічної і політичної влади провідних глобальних корпорацій, які використовують планетарні можливості для свого розвитку і подальшого посилення свого впливу на всі процеси у світі у своїх інтересах.

Глобалістика — нова сучасна самостійна галузь науки, що вивчає планетарні проблеми розвитку людської цивілізації як одного цілого.

Глобальна відповідальність — усвідомлений обов'язок певної групи людей — глобальних лідерів — здійснювати керівництво соціально-економічними і культурно-освітніми процесами через призму моральності і справедливості таким чином, щоб забезпечити гідне спілкування світової спільноти і гармонізувати свої дії з інтересами суспільства і природи.

Глобальна (світова) етика — тип етики, що виключає вплив національних культур і релігійних вірувань, а ґрунтується на виробленні міжнародних правил поведінки шляхом діалогів між ними.

Глобальна інтеграція — формування міжрегіональних об'єднань країн незалежно від їх географічного розташування та усунення національних і регіональних кордонів.

Глобальна компанія — один з видів міжнародних корпорацій, що господарює по всьому світу як на єдиному ринку, долаючи національні кордони та інші перешкоди в досягненні своїх цілей.

Глобальна конкуренція — одна з форм конкуренції між глобальними компаніями на світових ринках незалежно від наявних національних і регіональних кордонів.

Глобальна культура — культура, позбавлена національної приналежності; базується виключно на загальноцивілізаційних цінностях.

Глобальна синергія — розвиток міжнародного бізнесу за рахунок використання концепції, наукових розробок і ресурсів з усього світу.

Глобальна цивілізація — майбутня цивілізація, яка виникне в результаті докорінної трансформації більшості інститутів, насамперед країн і компаній, і ґрунтуватиметься, з одного боку, на хаотичних мозаїчних культурних відмінностях, а з іншого — на міжнародних культурних гібридах.

Глобальне мислення — такий тип мислення, в якому найвищої цінності набувають обмін інформацією, знаннями та досвідом, які долають національні, функціональні та бізнесові бар'єри.

Глобальне розумове спрямування — інструмент глобального мислення, спеціальний розумовий фільтр, за допомогою якого

індивідуальності та організації усвідомлюють шляхом навчання і різних випробовувань тенденції розвитку світових процесів.

Глобальний менеджмент — система наднаціональних і надкорпоративних механізмів цілеспрямованого впливу на розвиток інтеграційних угруповань, міжнародних корпорацій та окремих країн в інтересах переважної частини населення світу й уникнення соціально-політичних конфліктів.

Глобально-корпоративний менеджмент — система інструментів управління функціонуванням і розвитком глобальної корпорації, а також диференційованого впливу на різні держави залежно від їх ролі у світогосподарських процесах.

Глобальний перерозподіл — рух ресурсів незалежно від національних і регіональних кордонів.

Глобальні режисери — впливові політичні і громадські діячі різних країн, світова когорта менеджерів глобальних корпорацій, володарі великих капіталів, які визначають зміни в сучасному глобалізованому світі.

Глобальний стиль життя — універсальний спосіб життєдіяльності людей, що не залежить від національних культур і змінюється відповідно до процесу формування глобальної цивілізації.

Горизонтальна інтеграція означає таку взаємодію відділень міжнародної корпорації, за якої виготовлення і реалізація певної продукції на міжнародних ринках закріплюється за відповідними відділеннями з урахуванням усіх витрат.

Горизонтальні прямі іноземні інвестиції — різновид міжнародних інвестицій, що вкладаються в ту саму галузь економіки, в якій материнська компанія діє на вітчизняному ринку.

Громадянське право — це система правових відносин, що базується на детально розроблених комплексах законів, що зведені в певні кодекси, які і становлять основу ведення бізнесу.

Демократичне керівництво — один з типів керівництва, який ґрунтується на рівноправних робочих відносинах, з одного боку, між підлеглими, які часто утворюють команди, а з іншого, — між підлеглими і керівниками.

Депозитарні розписки — похідні цінні папери, які випускаються в обіг на міжнародних фондових ринках уповноваженими

банками-депозитаріями під гарантію вилучених банком-зберігачем відповідної кількості акцій компанії-емітента на суму емісії депозитарних розписок.

Дзайбацу — ієрархічно побудовані промислово-торговельні об'єднання, холдинги в Японії, що належать кільком десяткам сімейних угруповань, серед яких виділяється «велика п'ятірка»: Міцці, Сумімото, Міцубісі, Йасуда, Фурукава.

Дзен-буддизм — японська школа буддизму Махаяні, що пропонувала своїм прихильникам різноманітні шляхи до досконалості, зокрема військовим мистецтвом. Поширена притча дзен-буддизму про мандрівника, який піднімається в гору, орієнтує його на те, щоб не нехтувати тим, чого він не бачить. Адже це можна побачити з іншої гори або побачить хтось інший. Ця притча введена в практику міжнародного менеджменту Р. Кантер для усвідомлення загроз від невидимих суперників — невідомих конкурентів, що діють у всьому світі в інших галузях, однак володіють належними технологіями і можуть увійти в нашу галузь. На думку Р. Кантер, «виробники стурбовані видимими помилками; клієнтів втрачають через помилки невидимих».

Двозначність контролю — спірність причин незадовільних результатів роботи підрозділу, що були виявлені в процесі контролю.

Дискримінація — проведення відмінностей між різними людьми в процесі їхньої діяльності за непрофесійними критеріями: стать, раса, вік, національність, вірування, стан здоров'я і т. ін., що не мають відношення до виконання ними своїх службових обов'язків.

Дискримінація позитивна (перевернута) — надання певних переваг тим чи іншим соціальним групам, що постраждали в минулому від дискримінації, шляхом надання пільг у найму на роботу, призначення на посади представників цих груп навіть у випадках, коли є кваліфікованіші кандидати.

Зарубіжний бізнес означає для національної компанії сукупність операцій за кордоном в одній або кількох країнах

Звичайне право являє собою таку правову систему, що ґрунтується на традиції, прецеденті, звичаях, а ключову роль у тлумаченні законів відіграють суди.

Золоті парашути — система заохочення головних керуючих міжнародних корпорацій, згідно з якою вищі керівники при звільненні з посади отримують винагороду в розмірі потроєної суми річних окладів та премій, а також можливість повністю реалізувати всі свої опціони на придбання акцій незалежно від термінів і умов їх надання.

Закон єдиної ціни — продаж ідентичних продуктів у різних країнах за однакову ціну, якщо вона виражена в одній і тій самій валюті.

Зворотні вертикальні прямі іноземні інвестиції — одна з форм вертикальних прямих іноземних інвестицій, коли міжнародна корпорація вкладає кошти в такі галузі зарубіжних країн, які забезпечують вхідні ресурси для виробництва у країні походження.

Зустрічна закупівля — експортна угода, що містить зобов'язання фірми-продавця використати частину виручки на придбання товарів країни-імпортера, запропонованих партнером.

Європейсько-японська система обліку — система бухгалтерського обліку як один з варіантів організації бухгалтерського обліку, що орієнтований на підтримку тісних відносин і взаємозв'язку бізнесу з банками, які задовольняють значну частку його потреб у капіталі.

Експорт є найпростішою формою міжнародного бізнесу і являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни.

Експатріанти — частина працівників міжнародних корпорацій, які є громадянами країни походження і працюють у відділеннях, розташованих в інших країнах.

Екстерналії — «переливи» знання.

Ефект Фішера — взаємозв'язок номінальної відсоткової ставки, з одного боку, та реальної відсоткової ставки і очікуваних темпів інфляції в одній країні — з іншого.

Еклектична парадигма Данінга — положення про доцільність спрямування прямих іноземних інвестицій для створення виробничих потужностей там, де зовнішні активи у вигляді ресурсів країни поєднуються з унікальними активами фірми.

Екологічний менеджмент — система управлінських інструментів, що регулюють вплив діяльності організації на навколишнє середовище.

Еколометрика — перетворення екологічних вимог суспільства на універсальну мову кількісних показників діяльності корпорації, що використовуються в практиці прийняття і реалізації управлінських рішень.

Економічне середовище міжнародного менеджменту являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні.

Експортно-імпорتنі операції — комерційна діяльність, пов'язана з купівлею-продажем товарів (послуг, робіт) і вивезенням їх за кордон чи ввезенням їх з-за кордону.

Електронна демократизація — розширення можливостей спілкування влади з народом шляхом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Етика бізнесу — система моральних зобов'язань розрізняти і враховувати в процесі прийняття рішень правильні і помилкові поведінку і вчинки.

Етноцентризм означає підпорядкування зарубіжних операцій внутрішнім операціям.

Ефект маховика — концепція вдосконалення компаній, запропонована Дж. Коллінзом. Включає чотири стадії: рух вперед відповідно до концепції «їжака», досягнення конкретних результатів, докладання співробітниками більших зусиль завдяки нахненню від цих результатів, розгін маховика.

Євроакції — акції міжнародних корпорацій, що перебувають у лістингу і в обігу на зарубіжних щодо материнської країни біржах і фондових ринках.

Євробонди — зобов'язання, деноміновані у валютах країн, що відрізняються від валюти тієї країни, в якій вони продаються.

Євровалюта — валюта, вкладена в банк за межами країни-емітента.

Єврокредит — кредит, наданий в євровалюті.

Єврооблігація — облігація, продана в іншій державі, але не в державі, у валюті якої вона деномінована.

Інвестиційний аналіз — різновид аналізу, що використовується інвестиційними компаніями для виявлення найбільш при-

вабливих активів для вкладення коштів і засобів усунення впливу змін валютних курсів та уникнення інших ризиків.

Інвестиційні стимули — мотиви, що спонукають міжнародні корпорації до зарубіжного інвестування; пов'язані з політикою і діями приймаючого уряду у формі податкових пільг, тарифних поступків і субсидій.

Індекс інституційної якості Кауфмана-Крейда-Зойдо-Лобатона-Ведера визначається за 300 показниками економічного розвитку, що зведені в 6 груп і змінюються в межах від (-25) до (+25).

Індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельба ґрунтується на визначенні кумулятивного показника зменшення впливу держави на економічні процеси.

Індикатор структурних реформ ЄБРР базується на середньому значенні 8 показників: приватизація і реструктуризація підприємств, лібералізація і конкуренція, реформа фінансового сектору та ін.

Інтерналізація означає процес перетворення зовнішніх ринкових зв'язків на внутрішні (централізовано корпоративні) за умов найбільшої досконалості останніх.

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

Кайзен — японський термін, що означає організацію,

Кейрецу — багатогалузеві корпорації Японії, в яких існують давні численні тісні виробничі зв'язки і партнерські відносини між головною компанією і постачальниками.

Керівництво — вплив керівника на ділову поведінку підлеглих в інтересах успішного вирішення поставлених перед ними завдань.

Кластер — це група країн переважно одного географічного регіону, яким притаманні загальні форми економічних відносин і однотипна соціально-культурна складова менеджменту міжнародних корпорацій, що мають походження з країн цього кластера.

Критерій самосприйняття — це неусвідомлене сприйняття інших культурних цінностей через власні цінності, що є основною причиною виникнення проблем здійснення бізнесу за кордоном.

Компонентні технології Сенге — сукупність п'яти напрямів діяльності самонавчальної організації: системне мислення, загальне бачення, ментальні моделі, командне навчання та індивідуальна майстерність.

Корпоративна культура — одна з ключових характеристик ділової поведінки працівників організації, яка включає загальні цінності, норми поведінки і символічні дії.

Команда — група людей, які об'єднуються не службовими відносинами, а насамперед певними спільними проблемами і завданнями.

Комунікативні бар'єри — ускладнення в процесі комунікацій.

Комунікативні відстані — регламентоване у просторі розташування учасників комунікації.

Комунікації — обмін інформацією між відправником і отримувачем повідомлення.

Комунікації міжнародні — один з типів комунікацій, в яких відправник і отримувач повідомлення розташовані в різних країнах.

Комунікації приховані — один з типів комунікацій, що не потребує вичерпної формалізації; притаманний східним культурам.

Комунікації прозорі — один з типів комунікацій, що ґрунтується на вичерпному взаєморозумінні і притаманний західним культурам.

Компаративність — можливість даних, результатів, спостережень, отриманих у процесі контролю, для подальших порівнянь, зіставлень, аналізу й обґрунтування висновків.

Контролінг — система інформаційного забезпечення орієнтованих на результат функцій планування, регулювання і моніторингу подій на підприємстві і взаємозв'язку з функціями інтегрування, організації та координування на базі системи показників виробничого, фінансового та управлінського обліку (пов'язаних з банком даних, моделей і знань).

Контроль — процес стеження за результатами діяльності окремих працівників.

Контроль за результатами — один з видів контролю, ключовою особливістю якого є стеження за результатами (а не процесами) тих чи інших видів діяльності.

Контроль культурний — один з видів контролю, в основі якого лежить дотримання працівниками компанії вимог корпоративної культури.

Контроль непрямий — різновид контролю, коли вимірювання виконання здійснюється опосередковано, наприклад через звіти, повідомлення.

Контроль особистий — один з типів контролю, коли стан виконання встановлюється особисто контролером (керівником).

Контроль прямий — один з видів контролю, коли рівень виконання відбувається безпосередньо на місці здійснення операцій за допомогою адекватних показників.

Клірингова угода — договір між двома державами про обмін товарами між ними протягом визначеного терміну і оплату в клірингових валютах центральними банками країн-партнерів.

Коносамент — товарно-розпорядчий документ, що видається перевізником товару експортерів і виконує функцію контракту на перевезення вантажу та засвідчує перехід відповідальності за вантаж до перевізника.

Культура. Під культурою розуміють домінуючу в суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок. Кожне суспільство має свою культуру, яка впливає на стиль повсякденного життя. Взагалі культура — це набуті знання, які використовуються людьми для пояснення досвіду і загальної суспільної поведінки. Ці знання формують цінності, створюють позиції і впливають на поведінку.

Культура колективної дисципліни — тип корпоративної культури, що ґрунтується на груповій звітності і відповідальності.

Культурні бар'єри — ускладнення в міжнародних комунікаціях, що виникають внаслідок приналежності відправника і отримувача повідомлення до різних національних культур.

Лайкерта система — чотири типи управління, що виокремлюються за критеріями характеру відносин між керівником і підлеглими, зокрема довіри, участі у прий.

Лідерство — вплив керівників на підлеглих, який досягається

без використання інструментів влади завдяки винятковим особистим якостям.

Лицензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів.

Локальне складання і продаж — експорт з материнської країни або третіх країн до країни-господаря комплектуючих деталей чи вузлів з подальшим складанням на місці на власному чи орендованому підприємстві готової продукції з наступними продажами як у приймаючій країні, так і третіх країнах.

Локальне складування і продаж означає завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з подальшим продажем товарів з цього складу-магазину.

Мак-Грегора теорії «Х», «У» — концепції протилежної поведінки людей, які без ініціативи працюють лише заради винагороди («Х») або ж робота приносить їм задоволення і вони працюють творчо і відповідально («У»).

Матрична структура — 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 методику і якість роботи.

Менеджмент являє собою процес проектування і утримання середовища, в якому індивідуальності, що працюють разом у групах, продуктивно досягають обраних цілей.

Міжнародна організація — це координоване об'єднання, в якому материнська компанія передає до закордонних ринків знання, компетенції і досвід.

Міжнародний бізнес являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями.

Міжнародний менеджмент (ММ) — особливий вид менеджменту, головними цілями якого є 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.

Міжнародна альянсова мережа — об'єднання трьох або більше транснаціональних корпорацій, пов'язаних між собою формальними і неформальними угодами про співробітництво.

Міжнародна дивізіональна структура — різновид організаційних структур транснаціональних корпорацій, що ґрунтується на наділенні основними повноваженнями зарубіжних відділень

Міжнародна організаційна структура — один з видів організаційних структур управління, що включає національні і зарубіжні підрозділи і притаманна транснаціональним корпораціям.

Міжнародні альянси — тривалі міжкорпоративні угоди щодо співробітництва транснаціональних корпорацій у певних сферах з метою досягнення спільних цілей, які включають спільне використання певних ресурсів і організаційних структур управління.

Міжнародні інтегровані структури — один з видів міжнародних галузевих чи міжгалузевих об'єднань, які включають як дочірні компанії, філії, представництва, так і асоційовані фірми, розташовані в різних країнах.

Міжнародний реінжиніринг — радикальна перебудова бізнесу в зарубіжних відділеннях і транснаціональній корпорації в цілому, спрямована на поліпшення якості продукції і рівня обслуговування, зниження витрат завдяки перенесенню управлінських дій з функцій на процеси і розширення командної роботи.

Міжнародний колектив — формальна чи неформальна група працівників транснаціональних корпорацій, яка включає представників різних національних культур.

Місцевий персонал — переважна частина працівників міжнародних корпорацій, яка є громадянами країн, в яких розташовані зарубіжні відділення.

Мультинаціональна організація — це децентралізоване об'єднання активів і відповідностей, які дозволяють враховувати місцеві відмінності в процесі здійснення зарубіжних операцій.

Міжнародне право являє собою систему міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, які регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб.

Міжнародне фінансове середовище — сукупність факторів, що впливають на рух грошових коштів у всіх валютах світу, та обмінні курси між ними.

Міжнародний банк — банк, що здійснює ділові операції у двох або більше країнах.

Міжнародний валютний ринок (ринок іноземних валют) — частина міжнародного фінансового ринку, учасники якого здійснюють конвертацію однієї валюти в іншу відповідно до обмінного курсу.

Міжнародний ефект Фішера (відкрита умова Фішера) — взаємозв'язок між очікуваними змінами обмінного курсу та відмінностями відсоткових ставок обмінюваних валют.

Міжнародна зустрічна угода — взаємна угода між двома сторонами з різних країн про взаємну закупівлю товарів.

Міжнародний життєвий цикл продукту — сукупність послідовних фаз створення нового продукту і виведення його на внутрішні і зарубіжні ринки в поєднанні зі створенням відділень різного спрямування.

Міжнародний контракт купівлі-продажу — договір або ряд уніфікованих умов між суб'єктами господарювання різних країн, викладені в письмовій формі і сформульовані заздалегідь з урахуванням міжнародної торговельної практики після узгодження їх сторонами з урахуванням конкретної угоди.

Міжнародний лізинг — комплекс майнових та економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання різних країн (виробником майна, лізингодавцем, лізингокористувачем та ін.) з приводу придбання у власність цього майна й подальше його тимчасове використання і володіння за визначену плату.

Міжнародний ринок інвестицій — сукупність економічних відносин між учасниками міжнародного бізнесу, що пропонують інвестиції або потребують їх.

Міжнародні інвестиційні компанії — фінансові посередники міжнародного бізнесу, що акумулюють кошти фізичних і юридичних осіб і розміщують їх у різних країнах з метою отримання доходів.

Міжнародні інвестиційні проекти — сукупність взаємозв'язаних дій, спрямованих на досягнення пріоритетних

цілей міжнародних корпорацій шляхом розміщення в інших країнах прямих чи портфельних інвестицій.

Міжнародні інвестиційні ризики — ймовірність отримання збитків інвесторами внаслідок непередбачених змін середовища в приймаючих країнах, на фондових ринках і валютних курсах.

Міжнародні інвестиції — вкладення вільних у даний момент коштів учасників бізнесу однієї країни в майнові цінності, цінні папери іншої країни з метою отримання доходу в майбутньому.

Міжнародні фонди — інвестиційні компанії, портфель яких містить активи багатьох країн усіх частин світу.

Міжнародна ділова етика — різновид етики, що ґрунтується на дотриманні міжнародних нормативно-правових актів, традицій та звичаїв.

Міжнародна допомога — матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, що надаються безкоштовно або на пільгових умовах міжнародними організаціями чи корпораціями окремим країнам або регіонам для розв'язання невідкладних проблем чи прискорення їх соціально-економічного розвитку.

Міжнародна корупція — підкуп міжнародними корпораціями, урядовими і неурядовими організаціями інших країн посадових осіб органів державної влади й управління приймаючих країн з метою прийняття рішень на користь цих організацій.

Міжнародна мережа екологічного менеджменту — всесвітній союз некомерційних ділових асоціацій у галузі екологічного менеджменту і сталого розвитку.

Міжнародна репутація фірми — громадська думка в двох або більше країнах про діяльність міжнародної компанії.

Міжнародний діловий етикет — встановлений міжнародними традиціями порядок поведінки, форм спілкування, яких дотримуються в офіційних відносинах учасники міжнародного бізнесу.

Міжнародні принципи корпоративної соціальної відповідальності — основоположні правила ведення бізнесу, яких неухильно дотримуються транснаціональні корпорації по всьому світу.

Міжнародні стандарти екологічного менеджменту ISO-14000 — система вимог до екологічної діяльності організацій, що

сформульована міжнародною організацією стандартів у стандартах серії ISO-14000 (14001—14050).

Міжнародні хабарі — грошові і негрошові винагороди чи послуги, що надаються міжнародними корпораціями посадовим особам органів державної влади та управління приймаючої країни як оплата злочинних дій цих осіб в інтересах корпорації, що караються законом цієї країни.

Міжнародне місто — місто, що функціонує переважно за рахунок співробітництва з іноземними компаніями.

Міжнародні рішення — обрані варіанти дій відповідних підрозділів зарубіжних відділень міжнародних корпорацій, спрямовані на подолання проблем у веденні зарубіжних операцій та підвищенні їх ефективності.

Механізми міжнародної координації — інструменти співробітництва і взаємодії підрозділів транснаціональних корпорацій, розташованих у різних країнах.

Місія фірми — це головне її призначення, її особлива роль, чітко виражена причина її існування, які формують основні напрями її діяльності.

Мультинаціональна матрична структура — різновид організаційної структури транснаціональних корпорацій, що ґрунтується на подвійному підпорядкуванні працівників і підрозділів продуктовим і регіональним підрозділам і менеджерам.

Моделі управління персоналом — система інструментів, що забезпечує рух працівників в організації, оцінку їхньої діяльності і винагороду.

Мотивація персоналу — процес спонукання працівників до певної діяльності за допомогою матеріальних і нематеріальних форм винагороди (мотиваторів).

Міжнародні стандарти обліку — стандарти ведення бухгалтерського обліку, затверджені комітетом з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Модель Вінтера — концепція доктора Вінтера для комплексної розробки екологічної політики й організаційної системи менеджменту таким чином, щоб однаково ефективно досягати комерційних і екологічних цілей.

Модель Лесара—Лоранжа — система бюджетного контролю діяльності зарубіжних відділень, що ґрунтується на використанні трьох курсів обміну іноземних валют на корпоративну: початкового, спроектованого та кінцевого.

Національна свідомість — здатність нації самостійно турбуватись про себе і розв'язувати власні проблеми без очікувань зовнішньої допомоги.

Національна школа бізнесу означає сукупність особливостей, які відрізняють систему організації ділових операцій у даній країні від інших країн.

Навчання персоналу — процес отримання працівниками необхідних знань і навичок шляхом освіти, тренінгу і розвитку.

Національні моделі керівництва — стилі управління, що віддзеркалюють особливості національних культур.

Національні стандарти бухгалтерського обліку — нормативні документи, що визначають принципи та методи ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності в певній країні, що, як правило, не суперечать міжнародним стандартам.

Незміщений форвардний курс — майбутній обмінний курс, що збігається з очікуваним майбутнім обмінним курсом «спот».

Неттинг — спеціальна фінансова процедура сальдування вхідних і вихідних потоків валюти даної компанії, до якої вдаються міжнародні корпорації з метою зменшення витрат на хеджування операційних ризиків.

Організаційна структура — взаємозв'язана сукупність підрозділів організації, що визначає комплекс її формальних завдань, систему підзвітності і визначає ефективну координацію діяльності працівників відділів.

Організаційне проектування — процес планування менеджерами організаційної структури компанії, а саме класифікації і групування робіт, утворення підрозділів, розподіл повноважень і визначення потоків інформації і комунікацій, розвитку механізмів управління персоналом.

Організаційний конфлікт — несумісні відмінності в діяльності двох або більше людей, що викликають протидію і порушують ділові стосунки в організації.

Організаційний розвиток — процес удосконалення менеджменту в організації шляхом адаптації навколишнього середовища і поліпшення внутрішніх взаємовідносин.

Організація (1) (Organisation) — систематичне об'єднання двох або більше людей для досягнення однієї або більшої кількості специфічних цілей.

Організація (2) (Organizing) — процес визначення завдань, які необхідно виконати; осіб, котрі відповідальні за їх виконання; способу згурпування обов'язків посадових осіб; процедур звітування і прийняття рішень.

Оучі теорія «Z» — концепція В. Оучі, що поєднує сильні сторони менеджменту американських і японських корпорацій.

Оперативний лізинг (лізинг з неповною окупністю) — один з видів лізингу, коли термін договору менший за нормативний термін служби майна і протягом якого окупається лише частина вартості лізингового майна, котре після закінчення терміну договору повертається лізингокористувачеві.

Офсет — вид зустрічної закупівлі, коли фірма-експортер може виконати своє зобов'язання щодо закупівлі товарів країни-імпортера перед будь-якою фірмою цієї країни, а не лише партнером.

Пакет розвитку — до нього входять: капітал, технології, інфраструктура, кваліфікація і компетенція персоналу, рекламна і консалтингова підтримка, збутова мережа і т. ін.

Поліцентризм — це врахування особливостей бізнесового середовища кожної приймаючої країни.

Порівняльний бізнес — робить акцент на порівнянні ділових операцій у різних країнах, їх загальних рисах і відмінностях.

Порівняльний менеджмент — це галузь знань, яка виявляє і вивчає особливості національних моделей менеджменту, що пов'язані із соціально-культурними і поведінковими стереотипами націй, а отже, і систем управління міжнародних корпорацій, що мають країни походження цих націй.

Предмет курсу «Міжнародний менеджмент» — це система управлінських відносин, що складається у міжнародних корпораціях, а також притаманна їм система методів та інструментів керівництва цими корпораціями на всіх рівнях управління: загаль-

нокорпоративному, бізнесовому, функціональному, регіональному, локальному та внутрішньовиробничому.

Політико-правове середовище являє собою систему органів законодавчої, виконавчої і судової влади та законодавчих актів у країні-господарі, що регулюють ділові операції міжнародних корпорацій.

Правове середовище — це сукупність законів та інших регуляторів, що впливають на організацію бізнесу іноземних компаній у приймаючих країнах.

Полицентризм — стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

Персонал третіх країн — частина працівників міжнародних корпорацій, які не є громадянами материнської і приймаючої країни.

Парадокс Стокдейла — один з елементів концепції перетворення гарних корпорацій на видатні, який полягає в поєднанні керівниками, з одного боку, тверезої оцінки фактів, з іншого, — з вірою і прагненням до здобуття перемоги.

Патерналістське керівництво — один зі стилів управління, який ґрунтується на партнерських відносинах підлеглих і керівника, який вважається більш досвідченим.

Південноамериканська модель обліку — система обліку, що дозволяє враховувати поправки та інфляцію ретельніше, ніж це передбачають міжнародні стандарти обліку.

Паритет відсоткових ставок (закрита умова Фішера) — взаємозв'язок форвардного курсу двох валют, з одного боку, та курсами «спот» і відсотковими ставками цих валют у двох країнах — з іншого.

Паритет купівельної спроможності валют — умова рівноваги, за якої, з одного боку, зміни обмінних курсів відображають відсоткові зміни обмінюваних валют, а з іншого — зміна вартостей, зумовлена різними темпами інфляції цих валют.

Продаж через третю сторону — використання послуг спеціалізованого торгового дому в зустрічній торгівлі, який надає кредитні послуги одному з партнерів.

Промислова компенсаційна угода — спеціальний договір між фірмами двох країн, одна з яких постачає устаткування, техноло-

гію, навчає персонал, будує підприємства або ж надає інші послуги, а фірма-партнер іншої країни розраховується продукцією свого підприємства.

Портфельні іноземні інвестиції — інвестиції фізичних осіб, компаній і державних органів в іноземні фінансові інструменти.

Прямі іноземні інвестиції — довгострокові безпосередні інвестиції у вигляді ресурсів у бізнес-операції в іншій країні, які забезпечують володіння та /або контроль за діяльністю зарубіжної господарської одиниці і дозволяють отримувати прибуток від цих операцій.

Політика позитивної дії — система управлінських інструментів, інституціональних і етичних дій щодо усунення дискримінації в бізнесі і дотримання виключно професійних критеріїв при наборі, призначенні, адаптації, просуванні і звільненні персоналу.

Регіоцентризм — це зосередження повноважень і комунікацій на регіональному рівні, який включає групу приймаючих країн — сусідів.

Рейнвойсинговий центр — окрема філія міжнародної корпорації, яка централізовано керує всіма валютними ризиками, що виникають у міжнародній торгівлі.

Рівність купівельної спроможності — рівність цін «споживчих кошиків» у різних країнах з урахуванням обмінних валютних курсів цих країн.

Регіональні фонди — інвестиційна компанія, портфель якої включає активи кількох країн одного регіону.

Рингісей — поширена в Японії система групового прийняття рішень, що ґрунтується на повній згоді всіх членів групи (консенсус) та попередньому узгодженні рішення керівниками зі своїми підлеглими.

Спільним підприємством називають такі міжнародні фірми, які мають двох або більше засновників — юридичних осіб з різних країн.

Середовище міжнародного менеджменту (середовище діяльності міжнародних корпорацій) — це сукупність різноманітних відносин й інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції.

Світова валютна система — взаємозв'язана сукупність національних і регіональних валютних систем та їх зв'язки із зовнішніми валютними ринками.

Страхування валютних ризиків — дії учасників міжнародного бізнесу, спрямовані на усунення можливих збитків від несприятливих змін обмінних курсів.

Соціалістичне право — система правових відносин, що основана на марксистських принципах класового суспільства.

Соціально-культурне середовище являє собою сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки.

Стратегічне планування — це процес визначення основної лінії діяльності організації, довгострокових цілей і шляхів досягнення зазначених цілей.

Стратегія — це взаємозв'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх перспективних цілей з урахуванням майбутнього власного ресурсного потенціалу, а також тенденцій у зміні факторів й обмежень зовнішнього середовища.

Соціальна політика — система заходів, що здійснюються міжнародними корпораціями для задоволення соціальних проблем працівників, зокрема відпочинку, виховання дітей, урахування національних традицій і т. ін.

Система контролю — взаємозв'язана сукупність певних видів та інструментів контролю, яка дозволяє виконувати поставлені перед організацією завдання.

Сого-Соша — мережа великих торгових домів Японії, яка має офіси по всьому світу та активно і безперервно шукає можливості розширення експорту.

Сексуальні домагання — неспровоковані сексуальні зазіхання, спроби досягти прихильності та інші словесні і фізичні дії сексуального характеру, спрямовані на працівника, які справляють вплив на його (її) діяльність і подальшу кар'єру.

Система екологічного менеджменту — сукупність взаємозв'язаних ланок менеджменту в організації, що забезпечують виконання нею заздалегідь прийнятих екологічних зобов'язань відповідно до міжнародних стандартів ISO-14000.

«Скляна стеля» — невидимий бар'єр, що перекриває жінкам шлях до вищих посад у бізнесі внаслідок соціальної дискримінації.

Соціальна безвідповідальність — ігнорування організаціями негативних наслідків ведення свого бізнесу для суспільства в цілому, включаючи своїх працівників.

Соціальна відповідальність — певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми розвитку суспільства.

Теорія інтерналізації міжнародних корпорацій полягає в тому, що ринки проміжних продуктів і напівфабрикатів менш досконалі, ніж ринки кінцевої продукції, а тому виготовлення проміжної продукції доцільно зосередити всередині компанії, розміщуючи замовлення між окремими відділеннями як у країні походження, так і за кордоном [Buckley, Casson, 1976, p. 33].

Теократичне право — система правових відносин, що ґрунтується на релігійних заповідях.

Технологічне середовище являє собою сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.

Транснаціональна корпорація (Transnational Corporation, Multinational Enterprise, Multinational Company, Multinational Corporation) — підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм та видів діяльності в двох і більше країнах та здійснює проведення взаємозв'язаної політики та спільної стратегії завдяки одному чи кільком центрам прийняття рішень.

Транснаціональна організація характеризується як інтегрована мережа, в якій ефективність збалансована з локальною відповідальністю з метою досягнення глобальної конкурентоспроможності і гнучкості організації шляхом корпоративного навчання та інновацій.

Трансферні ризики — один з видів політичних ризиків, що виникає в процесі перетинання активами міжнародних корпорацій політичних і митних кордонів.

Технічна культура — сукупність знань і навичок працівників щодо науково-технологічних і виробничих аспектів бізнесу і виготовленої продукції, наданих послуг і виконаних робіт.

Трилісникові організації — концепція побудови фірм, висунута відомим англійським дослідником Ч. Хенді в 1989 р., яка поділяє персонал організації на три частини (листки): стрижневих співробітників (кваліфікованих робітників, менеджерів і технічних фахівців), що створюють неповторність компанії і задають напрями її розвитку; контрактних спеціалістів, що виконують важливі допоміжні види робіт; гнучку робочу силу, яка працює неповний робочий день чи залучається на обмежений термін.

Техніка міжнародного контролю — управлінські інструменти, які дозволяють центральному офісу стежити за діяльністю зарубіжних відділень.

Трансферні витратні ціни — різновид трансферних цін, що визначаються шляхом урахування лише затрат зарубіжного відділення на створення продукції (послуги).

Трансферні договірні ціни — різновид трансферних цін, які встановлюються в процесі переговорів представників відділення виробника і відділення споживача міжнародної корпорації.

Трансферні кінцеві ціни — різновид трансферних цін, що визначаються шляхом сумування витрат відділення виробника продукції та частини кінцевого прибутку, що розподіляється між учасниками виробничого процесу пропорційно встановленого показника (витрат, заробітної плати і т. ін.).

Трансферні ринкові ціни — різновид трансферних цін, в основі яких — ціни міжнародних ринків на ту чи іншу продукцію.

Трансферні ціни — умовні розрахункові ціни, які встановлюються міжнародними корпораціями на продукцію внутрішнього споживання, що поставляється одним відділенням іншому, однак грошові платежі за цими поставками не здійснюються.

Торгова компенсаційна угода — взаємна поставка товарів або взаємне задоволення комерційних інтересів контрагентів у будь-якій іншій формі.

Тратта (вексель) — наказ, виписаний експортером (траттом) для імпортера або ж його агента (трасанта) сплатити у визначений термін певну суму грошей за відвантажені товари.

Управлінські контракти є способом направлення фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання

підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом встановленого періоду за певну плату.

Успіхологія — специфічна галузь діяльності, яка поступово набуває розвитку в Україні і спрямована на формування позитивного іміджу країни шляхом відповідної підготовки офіційних представників, а також керівників приватних підприємств для спілкування з іноземною пресою, з одного боку, та західних партнерів з вітчизняними засобами масової інформації — з іншого.

«**Управлінська решітка**» **Блейк—Моутон** — кількісно виражена модель, в якій стилі керівництва визначаються за двома факторами: увага до справи і увага до підлеглих.

Хибне коло — сукупність дій в управлінні компанією, що призводять до погіршення її стану. Відповідно до концепції Дж. Коллінза, це коло містить такі ланки: незадовільні результати, необґрунтовані заходи без глибокого розуміння ситуації (нові програми, напрями, керівники, події, мода, поглинання і т. ін.), зниження потенціалу, подальше погіршення результатів.

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

Фінансово-промислова група — міжнародне об'єднання, що включає головну компанію фінансової чи промислової орієнтації і численні фірми виробничого, торговельного, маркетингового, фінансового, консалтингового та іншого характеру, пов'язані між собою корпоративною (акціонерною) участю і розташовані в різних країнах.

Факторинг — метод фінансування діяльності компанії шляхом продажу її боргів.

Форвардний контракт — термінова угода двох сторін на обмін певної кількості валюти в майбутньому у встановлений час і заздалегідь визначеною ціною.

Форфетинг — метод фінансування придбаних товарів виробничого призначення країнами Центральної і Східної Європи, який ґрунтується на координації форфетером (створеним банками кількох країн підрозділом) діяльності експортерів, імпортерів і фінансових інститутів без права регресу до експортера.

Фронтингова позика — переказ коштів від материнської компанії до закордонного підрозділу через третю сторону (міжнародний банк) з метою обійти урядові обмеження і досягнути переваг в оподаткуванні.

Функціональна валюта — валюта, в якій здійснюється більшість операцій дочірньою компанією.

Ф'ючерсний контракт — стандартизований за цінами, кількістю валюти і терміном виконання форвардний контракт на купівлю іноземної валюти, який може бути багаторазово перепроданий на ф'ючерсному ринку для здійснення дії протилежного характеру до завершення терміну виконання або гарантією виконання збоку біржі по закінченні цього терміну.

Фінансовий лізинг (лізинг з повною окупністю) — один з видів лізингу, коли термін договору дорівнює нормативному терміну служби майна і протягом якого відбувається повна виплата лізингодавцю вартості майна, яке переходить після цього у власність лізингокористувача.

Форвардні вертикальні ППІ — один з видів вертикальних ППІ, пов'язаний з інвестуванням міжнародної корпорації в ті галузі зарубіжних країн, які забезпечують продаж у цих країнах продукції, виробленої корпорацією у материнській країні.

Цивілізація — сукупність способів життєдіяльності взаємозв'язаних груп населення, які мають спільні цінності, загальні характеристики матеріального, духовного та інтелектуального життя, політичної і соціальної організації.

Централізований депозитарій — спеціальний орган міжнародних корпорацій, через який здійснюються операції з готівкою за досконалою технологією і з відносно невеликими витратами.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	5
Тема 1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ЙОГО СУТНІСТЬ, РОЗВИТОК ТА ОСОБЛИВОСТІ	5
1.1. Сутність міжнародного бізнесу та його характеристика	5
1.2. Міжнародні компанії та їх роль в сучасному міжнародному бізнесі	19
Питання для самоперевірки	31
Тести	31
Література	34
Тема 2. СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА	35
2.1. Теоретичні засади, особливості та завдання міжнародного менеджменту	35
2.2. Сутність та структура міжнародного менеджменту	41
Питання для самоперевірки	52
Тести	52
Література	55
Тема 3. СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА	56
3.1. Бізнес — середовище діяльності міжнародної компанії	56
3.2. Структура бізнес-середовища	66
3.3. Особливості аналізу бізнес-середовища міжнародних компаній	71
Питання для самоперевірки	74
Тести	75
Література	77
Тема 4. ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ	78
4.1. Менеджмент США	78
4.2. Японська модель менеджменту	83
4.3. Менеджмент на підприємствах Німеччини	90
4.4. Особливості менеджменту в Швеції	91
4.5. Особливості менеджменту в Фінляндії	92
Питання для самоконтролю	94
Література	96
МОДУЛЬ 2. ЗАГАЛЬНООРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА КРОСКУЛЬТУРНА СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	97
Тема 5. КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА	97
5.1. Сутність кроскультурного менеджменту. Концепції культури в кроскультурному менеджменті	97
5.2. Класифікація ділових культур	102

5.4. Взаємодія національних і корпоративних культур. Моделі корпоративних культур	122
Питання для самоконтролю	128
Тести	128
Література	130
Тема 6. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ ...	131
6.1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень	131
6.2. Особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях ..	134
Питання для самоперевірки	143
Тести	144
Література	145
Тема 7. КЕРІВНИЦТВО І КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ	147
7.1. Особливості керівництва в міжнародних корпораціях	147
7.2. Моделі кар'єри керівників корпорації	154
Питання для самоперевірки	158
Тести	159
Література	161
Тема 8. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	163
8.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях	163
8.3. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі	172
8.4. Команди у міжнародних корпораціях	176
Питання для самоконтролю	180
Тести	181
Література	185
МОДУЛЬ 3. ФУНКЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	187
Тема 9. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	187
9.1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах ..	187
9.2. Процес стратегічного планування та його етапи	193
9.3. Моделі стратегічного управління в корпораціях	197
9.4. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору в умовах невизначеності	207
Питання для самоконтролю	212
Тести	212
Література	214
Тема 10. ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ДІЛОВИХ ОПЕРАЦІЙ	216
10.1. Організаційний фактор у міжнародному менеджменті	216
10.2. Форми організаційних структур управління міжнародним бізнесом	222
10.3. Сучасні інтегровані структури у міжнародному бізнесі	240
10.3.1. Основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі	241
10.4. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій	252
Питання для самоперевірки	257

Тести	258
Література	260
Тема 11. ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ	
МЕНЕДЖМЕНТІ	261
11.1. Сутність та специфіка трудової мотивації. Мотиваційні процеси в різних культурах	261
11.2. Методи і способи мотивації ділової кар'єри працівників МНК ..	267
11.3. Системи мотивації персоналу в різних країнах	271
Питання для самоконтролю	280
Тести	280
Література	282
Тема 12. КОНТРОЛЬ І ЗВІТНІСТЬ У МІЖНАРОДНОМУ	
МЕНЕДЖМЕНТІ	283
12.1. Особливості контролю в міжнародному середовищі	283
12.2. Типи контролю в ТНК	284
12.3. Вимоги до звітності в міжнародних компаніях	288
12.4. Інформація для ефективною звітності	290
Питання для самоконтролю	293
Тести	294
Література	296
МОДУЛЬ 4. КЛЮЧОВІ СФЕРИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ..	297
Тема 13. Торговельні операції міжнародних корпорацій	297
14.1. Методи та форми здійснення торговельних операцій міжнародних компаній	297
13.2. Посередницькі організації, що сприяють здійсненню торговельних операцій	305
13.3. Страхування і державна підтримка експортних операцій міжнародних корпорацій	318
13.4. Особливості складання контрактів у міжнародних корпораціях	320
Питання для самоконтролю	322
Тести	322
Література	326
Тема 14. Міжнародний фінансовий менеджмент	328
14.1. Сутність та особливості фінансового менеджменту в міжнародному бізнесі	328
14.2. Основні напрями фінансового менеджменту в ТНК	330
14.3. Нетрадиційні методи фінансування	341
Питання для самоконтролю	342
Тести	343
Література	344
Тема 15. Технологічна політика міжнародних корпорацій	346
15.1. Мета і напрям технологічної політики	346
15.2. Типи технологічної політики	348
15.3. Міжнародний ринок технологій	350
15.4. Планування та організація міжнародних НДДКР	354
Питання для самоперевірки	359

Тести	359
Література	360
Тема 16. Інвестиційні операції міжнародних корпорацій	361
16.1. Форми і методи здійснення іноземних інвестицій	361
16.2. Суб'єкти та об'єкти інвестиційного процесу	365
16.3. Функції та механізм інвестиційного менеджменту компанії ..	370
16.4. Інвестиційний клімат і методи його дослідження	375
Питання для самоконтролю	380
Тести	380
Література	382
МОДУЛЬ 5. СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	383
Тема 17. Взаємовідносини міжнародних корпорацій з державою	383
17.1. Ставлення приймаючої країни до діяльності МК	383
17.2. Державне регулювання діяльності МК	393
Питання для самоконтролю	407
Тести	408
Література	410
Тема 18. Етика та соціальна відповідальність міжнародного бізнесу	412
18.1. Значення етики для глобального менеджера	412
18.2. Основні характеристики етичного ведення міжнародного бізнесу	421
18.3. Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу	428
Питання для самоконтролю	430
Література	432
Тема 19. Становлення глобального менеджменту	435
19.1. Глобальне управління і глобальний менеджмент	435
19.2. Становлення глобальних підприємств	439
19.3. Розбіжності інтересів та перебудова ТНК	444
19.4. Глобальний менеджмент і природне середовище	446
19.5. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі	448
Питання для самоконтролю	451
Тести	452
Література	455
ВИСНОВКИ	456
ГЛОСАРІЙ	457

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Вихор М. В., Гацька Л. П., Гошовська В. В.,
Загурський О. М., Лобунець В. І., Романенко Л. Ф.,
Півторак М. В., Цибок В. О., Циганова Н. В.,
Шемігон О. І., Шишковська В. П., Юхименко Н. М.,
Юхименко П. І., Якимюк Ю. П.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальний за випуск – Сладкевич Б. А.

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 15.02.2011. Формат 60x84^{1/16}
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgCTT.
Умовн. друк. арк. 27,45. Наклад – 600 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006