

О. М. ФАЙЧУК
С. В. СИДОРЕНКО

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Навчальний посібник

Київ-2016

УДК 005 : 330 - 027.543
ББК 65.050
Ф 17

Рекомендовано Вченою радою
Національного університету біоресурсів і природокористування України
(протокол №5 від «23» листопада 2016 р.)

Рецензенти:

- Олійник-Данн О. О.* – д.е.н., доцент, завідувач кафедри банківської справи Національного університету біоресурсів і природокористування України;
- Бондаренко В. М.* – д.е.н., професор, декан обліково-фінансового факультету Вінницького торговельно-економічного університету Київського національного торговельно-економічного університету;
- Михайлова Л. І.* – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції Сумського національного аграрного університету

Ф 17 Міжнародний бізнес : навчальний посібник / О. М. Файчук, С. В. Сидоренко. – К. : НУБіП України, 2016. – 236 с.

Навчальний посібник «Міжнародний бізнес» складено у відповідності до робочої програми курсу. Передбачено системне, логічне пояснення закономірностей та об'єктивних засад становлення і розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища міжнародного бізнесу на початку ХХІ ст. Особливу увагу приділено питанням інтернаціоналізації виробництва, глобалізації та сучасним тенденціям розвитку багатонаціональних корпорацій, а також стратегіям та організації діяльності міжнародних компаній. Теоретично-структурований матеріал гармонійно доповнений практичними завданнями-кейсами, що має забезпечити високий інтерес до вивчення навчального курсу.

Для студентів вищих навчальних закладів. Також може бути корисний для викладачів, наукових працівників, аспірантів, керівників різних рівнів ієрархії міжнародних компаній, державних службовців та тих, хто цікавиться сучасними проблемами міжнародного бізнесу.

ISBN 978-617-7396-42-9

© О. М. Файчук, С. В. Сидоренко, 2016
© НУБіП України, 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
<u>Частина I. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....</u>	8
Розділ 1. Міжнародний бізнес в епоху глобалізації.....	9
1.1. Сутність поняття «міжнародний бізнес».....	13
1.2. Форми міжнародної підприємницької діяльності.....	14
1.3. Глобалізація та чинники її впливу на поведінку міжнародних компаній.....	20
Контрольні запитання.....	25
Рекомендована література.....	26
Розділ 2. Особлива роль культури у формуванні міжнародного бізнесу.....	27
2.1. Сутність поняття «культура» та її детермінанти.....	32
2.2. Культура та робоче місце.....	36
2.3. Зміни в культурі та їх вплив на практику міжнародного бізнесу.....	40
Контрольні запитання.....	45
Рекомендована література.....	46
Розділ 3. Інтернаціоналізація бізнесу як базис глобалізації.....	47
3.1. Сутність і форми інтернаціоналізації.....	52

3.2. Інтеграція економік країн у світове господарство як чинник економічного зростання.....	61
3.3. Інтернаціоналізація господарських відносин і глобалізація світової економіки.....	70
Контрольні запитання.....	83
Рекомендована література.....	84.....
Розділ 4. Багатонаціональні компанії як ключова форма функціонування міжнародного бізнесу.....	86
4.1. Економічна природа багатонаціональних корпорацій.....	91
4.2. Цілі багатонаціональних корпорацій	98
4.3. Сучасні трансформації розвитку транснаціональних підприємств.....	111
Контрольні запитання.....	116
Рекомендована література.....	117.....
Частина II. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	118
Розділ 5. Види стратегій міжнародних компаній...	119
5.1. Сутність стратегій та причини їх вибору...	124
5.2. Вибір основних стратегій та їх еволюція....	129
5.3. Групи еталонних стратегій розвитку міжнародного бізнесу.....	136
Контрольні запитання.....	143
Рекомендована література.....	144.....
Розділ 6. Організаційні аспекти розвитку міжнародних компаній.....	146
6.1. Сутність поняття «організаційна структура», її види у міжнародному бізнесі.....	149
6.2. Системи контролю і стимули в організації.....	156

6.3. Взаємозв'язок організаційної структури і системи контролю із стратегією міжнародної фірми.....	162
Контрольні запитання.....	169
Рекомендована література.....	170.....
Розділ 7. Способи реалізації виходу фірми на зарубіжні ринки.....	171
7.1. Способи виходу фірми на зарубіжні ринки.....	176
7.2. Вибір способу міжнародної експансії фірми.....	183
Контрольні запитання.....	189
Рекомендована література.....	190.....
Розділ 8. Внутрішні та зовнішні компоненти формування діяльності міжнародної компанії.....	191
8.1. Стратегії виробництва у міжнародному бізнесі.....	197
8.2. Аутсорсинг міжнародних компаній.....	200
8.3. Управління глобальною системою постачання	207
Контрольні запитання.....	211
Рекомендована література.....	212.....
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	214
ПЕРЕЛІК КЕЙСІВ.....	234

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах загострення конкуренції на вітчизняному ринку праці на тлі активізації європейського інтеграційного процесу значно підвищується попит на висококваліфікованих менеджерів зовнішньоекономічної діяльності зі сторони міжнародних підприємницьких структур. Підготовка конкурентоспроможних управлінців-міжнародників обов'язково повинна включати отримання якісних й актуальних знань з дисципліни «Міжнародний бізнес». Відсутність, на сьогоднішній день, в освітянському просторі навчальної літератури, яка б передбачала не лише доступне і послідовне викладення курсу для студентів, але й являла собою ефективний синтез теоретичного і прикладного матеріалу з дисципліни «Міжнародний бізнес» ініціювала процес підготовки до публікації якісно нового видання.

Варто зазначити, що навчальний посібник «Міжнародний бізнес», підготовлений: к.е.н., доц. О. М. Файчуком (*теми 1, 2, 6, 7, 8*) та к.е.н., доц. С. В. Сидоренком (*теми 3, 4, 5*) є сучасним виданням і повністю відповідає робочій програмі дисципліни. Метою цього посібника є розкриття та обґрунтування фундаментальних чинників формування зовнішнього та внутрішнього середовища міжнародного бізнесу. Як результат це дозволить сформувати у майбутніх фахівців аналітичний

світогляд і систему теоретичних та прикладних знань для здійснення ефективного управління на різних ієрархічних рівнях в міжнародних компаніях.

Навчальний посібник передбачає системне, логічне пояснення процесу стратегічного управління підприємствами міжнародного бізнесу, організаційних засад побудови міжнародних компаній та способів реалізації виходу фірм на зарубіжні ринки. Особлива увага приділяється питанням інтернаціоналізації бізнесу під впливом глобалізації та регіональної економічної інтеграції, а також економічній природі багатонаціональних компаній та їх сучасним трансформаціям.

Варто наголосити, що навчальне видання розроблено у відповідності до передових західних навчально-методичних робіт: фундаментальний теоретичний матеріал послідовно доповнюється прикладами із практики міжнародного бізнесу, що демонструє тісний зв'язок між теорією і практикою.

Вкінці навчального посібника розміщено загальний термінологічний словник, робота з яким дасть змогу спростити процес вивчення матеріалу із курсу «Міжнародний бізнес».

ЧАСТИНА І

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

РОЗДІЛ 1

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність поняття «міжнародний бізнес»
- 1.2. Форми міжнародної підприємницької діяльності
- 1.3. Глобалізація та чинники її впливу на поведінку міжнародних компаній

КЕЙС 1.1.

«Четверта промислова революція у світовій економіці: міф чи реальність»



Глобальні компанії вже пишуть нові правила світобудови: у минуле відходить конвеєрне виробництво і ставка на дешеву робочу силу. Проігнорвавши цей тренд зараз, Україна назавжди залишиться на задвірках світової економіки.

Зайнятій війною і внутрішніми перетвореннями, Україні складно звертати увагу на зовнішні події, якщо вони не зачіпають її безпосередньо. Але із цього правила має бути зроблено виключення для промислової революції, яка починає розгортатись прямо зараз у США, Німеччині, Китаї і ряді інших країн.

«Четверта промислова революція» - цей термін не є надуманим журналістами. Його запустили у вживання



власне промисловці, які розпочали цю революцію. В ряди революціонерів вже записалось близько двохсот компаній і наукових центрів, багато із них – із

світовим іменем. Їх представники щоквартально збираються на форуми, де не тільки обговорюють плани, але й затверджують правила нового світового укладу.

Ці плани і правила на перший погляд стосуються не зовсім суттєвих речей. По суті, мова йде лише про те, що у промисловості, будівництві, на транспорті десятки (а потім і сотні) мільярдів датчиків і приладів будуть підключені до єдиної для всього світу мережі – індустріальному інтернету. Це виглядає (на справді як воно і є) як розвиток на виробничому рівні ідеї інтернету речей, про який йдуть розмови ще з кінця минулого століття.

Але між виробничим і побутовим рівнями є одна суттєва різниця. Серед побутових користувачів ніхто не отримає миттєвих вигод від того, що перетворить своє житло у так званий «розумний дім». Навпаки, це буде вимагати багатьох разових витрат, які не факт, що коли-небудь окупляться (у вигляді економії тепла і електроенергії). І точно жоден не ризикує втратити своє житло від того, що не поспішає перетворювати його на «розумний» будинок. Проте бізнесмени, що зініціювали промислову революцію, розраховують саме на отримання конкурентних переваг, які дозволять їм зміцнити свої позиції на ринку і послабити позиції конкурентів. Ті можуть працювати за старим принципом, поки не помітять, що споживачі відвертаються від їх продукції, доходи вже не покривають витрат і більш вигідно закрити виробництво, ніж його рятувати.

Тому вітчизняним компаніям і всім українцям, варто звернути увагу на той тренд, який починається зараз у найбільш крупних економіках світу. Зміни будуть стосуватись не тільки виробничого процесу. Четверта промислова революція обіцяє радикально переорієнтувати

промисловість, повертаючи її від конвеєрного виробництва, яке розраховано на масового споживача, до так званого адитивного виробництва, яке задовольняє запити індивідуального клієнта. З'являться нові можливості для винахідників і нова сфера бізнесу, яку можна назвати суспільним виробництвом. У свою чергу, ці зміни дадуться в знаки на структурі суспільства у різних аспектах – освіті, зайнятості, виборі місця проживання тощо.

У глобальному масштабі «четверта промислова революція» повинна призвести до суттєвих зрушень у міжнародному поділі праці.

Джерело: Вишне夫斯基 Ю. "Власть денег". - 2015 г. - №9/434. – С. 25-47.

ГЛОСАРІЙ:



Глобалізація (лат. globus – куля) – це процес зміщення у напрямку створення більш інтегрованої та взаємозалежної світової економіки.

Міжнародна компанія – це будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на основі укладання комерційних угод з певними особами, приватними фірмами та / або державними організаціями зарубіжних країн.

Міжнародний бізнес – це здійснення ділових операцій партнерами із більш, ніж однієї країни.

Світове господарство – це динамічна система взаємозв'язаних національних економік та відносин між належними до них суб'єктами економічного життя, яка діє на принципах міжнародного поділу праці та охоплює усі стадії циклу економічного відтворення.

1.1. Сутність поняття «міжнародний бізнес»

Міжнародний бізнес (далі МБ) – це здійснення ділових операцій партнерами із більш, ніж однієї країни (наприклад, закупівля сировини і матеріалів в одній країні та їх перевезення на територію іншої країни для подальшої переробки і збирання; транспортування готової продукції із однієї країни в іншу з метою продажу в системі роздрібною торгівлі; спорудження заводів у зарубіжних країнах з метою одержання доходів на базі використання більш дешевої робочої сили; отримання кредиту в банку однієї країни для фінансування операцій в іншій державі та ін.)

Ключові відмінні ознаки міжнародного бізнесу від внутрішнього:

- використання різних валют, що призводить до необхідності конвертування валюти як мінімум однією із сторін;

- наявність різної правової системи. Одна сторона МБ або більше повинні вносити корективи у свої дії, щоб привести їх у відповідність із місцевим законодавством;

- різні культури. У різних країнах також примушують кожну із сторін МБ формувати стратегію своєї поведінки таким чином, щоб привести її у відповідність із очікуванням іншої сторони;

- різний склад та обсяг доступних ресурсів у кожній країні. Одна країна може мати у своєму розпорядженні більші запаси природних ресурсів, але не мати кваліфікованої робочої сили, тоді як інша держава володіє продуктивною, висококваліфікованою

робочою силою і в той же час відчуває нестачу природних ресурсів.

1.2. Форми міжнародної підприємницької діяльності

До основних форм міжнародної підприємницької діяльності відносять:

1) експорт та імпорт;

Експорт – це продаж продукції, виробленої в своїй країні, з метою наступного її використання або перепродажу на території інших держав;

Імпорт – це закупка продукції, виробленої в інших країнах, з метою наступного її використання або перепродажу на території своєї країни.

Всі експортно-імпортні операції поділяються на 2 групи:

а) *торгівля товарами* (матеріальними продуктами, такими як предмети одягу, комп'ютери, а також сировина). В офіційних документах уряду США такий тип торгівлі позначають терміном «merchandise exports and imports» («експорт та імпорт товарів»); у Великобританії для позначення цього поняття використовують термін «visible trade» («видима торгівля»);

б) *торгівля послугами* (нематеріальними продуктами, такими як банківські, транспортні та бухгалтерські послуги). У США цей тип торгівлі має назву «services exports and imports» («експорт та імпорт послуг»); британці позначають його терміном «invisible trade» («невидима торгівля»).

У багатьох випадках експорт має вирішальне значення для фінансового добробуту компанії (в

компанії *Boeing* 53% обсягу комерційних продаж літаків приходить на зарубіжних замовників, що дозволяє створити десятки тисяч робочих місць на підприємствах самої компанії та ще більше – на підприємствах постачальників запасних частин і деталей).

2) зарубіжні інвестиції – це передача капіталу резидентами однієї країни для подальшого його використання резидентами іншої країни. Вони поділяються на 2 категорії:

а) *прямі іноземні інвестиції* – це вкладення капіталу з метою здійснення придбання і реального контролю над об'єктами власності, активами і цілими компаніями в інших країнах. Країна, на території якої знаходиться штаб-квартира материнської компанії – це країна походження, а країна, на території якої ця компанія веде бізнес - це країна, що приймає інвестиції, або країна перебування (компанія *Ford Motor Company* придбала всі звичайні акції шведської компанії *Volvo Corporation*. Після купівлі цих акцій із материнської *Ford* в компанію *Volvo* були спрямовані спеціалісти, задача яких полягала у здійсненні контролю над діяльністю компанії);

б) *портфельні інвестиції* – це придбання зарубіжних фінансових активів (акцій, облігацій і депозитних сертифікатів), що не ставить за мету здійснення контролю (купівля тисячі звичайних акцій компанії *Sony* датським пенсійним фондом з ціллю збільшити норму прибутку від своїх основних засобів, а не отримати контроль над процесом прийняття рішень в компанії *Sony*).

3) ліцензування передбачає укладання договору, згідно з яким фірма, яка знаходиться в одній країні видає компанії іншої країни ліцензію на

використання своєї інтелектуальної власності (патентів, торгової марки, фірмової назви, авторських прав або секретів виробництва) в обмін на виплату роялті (компанія *Walt Disney* може видати німецькій компанії із пошиття одягу дозвіл на випуск дитячих піжам із зображенням усміхненого *Міккі Мауса* на умовах сплати цією компанією процента від продаж).

4) франчайзинг (*franchising*) – це особлива форма ліцензування, сутність якої полягає у тому, що фірма, яка знаходиться в одній країні (франчайзер), видає компанії із іншої країни (франчайзі) дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також бренду, торгової марки і логотипу в обмін на виплату роялті (*McDonald`s Corporation* продає права на відкриття ресторанів швидкого обслуговування по всьому світу);

5) управлінський контракт (*management contract*) – це угода, згідно з якою компанія в одній країні дає фірмі, яка знаходиться в іншій країні, згоду на управління потужностями цієї фірми або надання інших управлінських послуг за певну винагороду (розмір якої обумовлений у контракті). Управлінські контракти отримали широке розповсюдження серед найбільш крупних компаній, що функціонують у сфері готельного бізнесу (*Mariott i Hilton* далеко не завжди володіють дорогими готелями, які носять імена цих брендів і які можна зустріти в усіх країнах світу, - вони тільки керують цими готелями на умовах, передбачених у відповідних контрактах).

Компанію, яка використовує ділові операції, такі як експорт чи імпорт, зарубіжні інвестиції, ліцензування, франчайзинг або управлінські контракти, можна назвати **міжнародною компанією**.

Міжнародна компанія – це будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на основі укладання комерційних угод з певними особами, приватними фірмами та / або державними організаціями зарубіжних країн.

КЕЙС 1.2.

«Vizio і ринок телевізорів із плоским екраном»



Спочатку це були панелі із тонкого скла, які виготовлялись на високотехнологічному виробництві у Південній Кореї, в Японії й на Тайвані. Здійснюючи управління складними інструментами у середовищі, у якому повинна підтримуватись абсолютна чистота, працівники цього виробництва створювали листи скла у точній відповідності із вимогами технологічного процесу. Звідти ці панелі перевозились на мексиканські заводи, розміщені вздовж кордону із США. Тут їм надавали потрібні розміри, доповнюючи електронними компонентами, що були виготовлені в країнах Азії та в США, далі перетворювали у готові телевізори і відправляли на вантажівках в американські магазини побутової електроніки. В цілому це крупний бізнес. Американські споживачі щорічно витрачають на купівлю телевізорів із плоским екраном понад \$35 млрд.

Базова технологія виготовлення таких екранів була винайдена у США вкінці 1960-х років зусиллями

RCA. Але після того, як сама RCA та її конкуренти Westinghouse та Xerox відмовились від використання нової технології, японська компанія Sharp вклала великі ресурси у створення телевізорів із плоским екраном. На початку 1990-х років Sharp продала перший плоский дисплей, але оскільки японська економіка вступила у період десятирічної рецесії, то лідерство за інвестиціями в цій сфері перейшло південнокорейським компаніям, зокрема до Samsung. Потім у 1997 р. азійська криза вразила економіку Кореї, і лідерство перейшло до тайванських компаній. Сьогодні вже китайські компанії починають задавати тон у виробництві плоских дисплеїв.

В міру того як виробництво плоских дисплеїв мігрує по всьому світу у пошуках місця із низькими витратами, в результаті цього процесу з'являються свої переможці і переможені. Американські споживачі, які можуть купувати телевізори із плоским екраном за більш низькими цінами, отримують реальні вигоди. Ефективні виробники забезпечують собі перевагу за рахунок глобально розосередженого ланцюгу постачання та виготовляють і продають високоякісні телевізори з плоским екраном, що мають невисоку собівартість. Серед них чільне місце займає каліфорнійська компанія Vizio, заснована тайванським іммігрантом. За шість років вона змогла збільшити доходи від продажу телевізорів з плоским екраном практично з нуля до 2 млрд дол США у 2008 р., а у 2009 р. стала найбільш крупним постачальником цього товару на американський ринок, захопивши на ньому частку у 21,7%. Проте в штаті Vizio працює менше 100 працівників. Вони займаються переважно

дизайном готової продукції, збутом та обслуговуванням покупців. Vizio надає перевагу передачі підрядчикам виконання більшої частини інженерно-конструкторських робіт, всі виробничі і майже всі логістичні операції. Для кожної моделі Vizio підбирає команду постачальників-партнерів, які розосереджені по всьому світу. Наприклад, для однієї із нових моделей телевізорів плоский екран розміром 42 дюйми за діагоналлю виготовляють у Південній Кореї, електронна начинка – в Китаї, процесори – у США. Збирання телевізорів здійснюється в Мексиці. Менеджери Vizio безперервно розїжджають по світу у пошуках найбільш дешевих виробників плоских екранів та електронних компонентів. Вони продають більшу частину своїх телевізорів через крупних роздрібних дискаунтерів, таких як Costco і Sam`s Club. Прозорість замовлень, які надходять від рітейлерів, і вдале управління глобальною логістикою дозволяють Vizio здійснювати оборот товарних запасів за три тижні – вдвічі швидше багатьох конкурентів, - що забезпечує значну економію витрат у галузі, ціни на продукцію якої постійно знижуються.

У той же час перехід до телевізорів із плоским екраном болюче відгукнувся у деяких секторах економіки, зокрема тих, хто займався виробництвом традиційних телевізорів із катодними трубками на територіях із високими виробничими витратами. Наприклад, у 2006 р. японська Sanyo звільнила 300 робітників зі свого підприємства у США, а інша японська фірма, Hitachi, закрила завод із виробництва телевізорів у Південній Кароліні, внаслідок чого роботу втратили 200 чоловік. Зрозуміло, що і Sanyo, і Hitachi

продовжують випускати телевізори під своїми марками, але це вже телевізори із плоскими екранами, які збираються у Мексиці із деталей, що виробляються в Азії.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 28-30.

1.3. Глобалізація та чинники її впливу на поведінку міжнародних компаній

Глобалізація – це безперервний тривалий і стійкий процес інтеграції ринків, суверенних держав і технологій, який дозволяє певним особам, корпораціям і суверенним державам швидше, ніж раніше, з мінімальними витратами встановлювати більш глибокі контакти з партнерами, розосередженими по всьому світу.

Існує ряд базових причин, які примушують фірми ставати більш глобальними у контексті загального курсу розвитку:

1) **використання ключової компетенції компанії;** ключова компетенція визначає відмінну сильну сторону або перевагу, яка має першорядне значення для успішної роботи компанії (в компанії *Nokia* була розроблена новітня технологія виробництва стільникових телефонів, яка була прийнята споживачами як на внутрішньому ринку Фінляндії так і на зовнішніх ринках);

2) **придбання ресурсів** (північноамериканські компанії, які займаються гуртовою торгівлею продовольчими товарами, купують каву і банани у Південній Америці; японські фірми купують

лісоматеріали та вироби із деревини в Канаді; компанії всіх країн світу купують нафту в країнах Близького Сходу та Африки);

3) **пошук нових ринків збуту.** Коли внутрішній ринок, на якому компанія реалізує свою продукцію стає повністю сформованим, то на ньому все важче і важче генерувати високі доходи і забезпечувати ріст прибутку (*Procter & Gamble, Unilever і Colgate-Palmolive* не можуть розраховувати на суттєве збільшення обсягу продаж своєї зубної пасти на ринках Канади, США і країн ЄС, а тому ці компанії вимушені були почати активно освоювати ринки таких країн як Китай, Індія та Індонезія). Крім того, така стратегія має дві переваги. По-перше, у компанії може з'явитись можливість отримати економію від масштабу на базі скорочення середнього обсягу витрат виробництва на одиницю продукції при збільшенні обсягу виробництва. По-друге, освоєння нових ринків дозволяє компанії диверсифікувати шляхи надходження доходів.

4) **необхідність конкурувати більш ефективно** (*Coca-Cola* надзвичайно активно освоює світовий ринок, тому компанії *Pepsi-Cola* не залишається іншого вибору, як зробити те саме, щоб не відстати від свого головного конкурента).

Розширення міжнародних ділових операцій компаній до масштабів, які були зафіксовані після Другої світової війни, було б неможливо без суттєвих політичних змін (зниження торговельних бар'єрів) і технологічних умов ведення бізнесу (удосконалення засобів зв'язку та транспорту).

КЕЙС 1.3.
«Протести проти глобалізації у Франції»



Серпневим вечором 1999 р. десять чоловік під керівництвом фермера-вівчаря і місцевого сільського активіста Жозе Бове проникли у містечко Мілло в центральній Франції і знесли ресторан McDonald`s, який будувався там, завдавши шкоди цій компанії на 150 тис. дол США. Проте ці люди не були звичайними вандалами, зокрема, як стверджують їх прибічники, тому що «символічне руйнування» закладу McDonald`s мало на меті «благородні цілі». Цей напад першочергово був представлений як протест проти торгової політики США. Європейський Союз заборонив імпорт американської яловичини з тих ферм, де тваринам давали спеціальні гормони росту, головним чином через побоювання того, що це може зашкодити здоров'ю населення (хоча європейські вчені встановили, що м'ясо не становить небезпеки). Після ретельного аналізу ситуації СОТ прийшла до висновку, що запроваджена заборона не відповідає правилам торгівлі, яких мають дотримуватись ЄС та США, і що ЄС має скасувати заборону. ЄС відмовився виконувати це рішення, і уряд США запровадив 100%-е мито на імпорт деяких продуктів із ЄС, включаючи такі французькі делікатеси, як фуа-гра, гірчиця і сир рокфор. На фермах поблизу Мілло Бове фермери вирощували овець, молоко яких

використовувалось для приготування рокфору. Вони були обурені тим, що дізнались про нові американські мита і вирішили помститись на McDonald`s.

Бове і декілька його товаришів були заарештовані. Вони швидко опинились у фокусі уваги активістів антиглобалістського руху у Франції, що протестували проти всього – від втрати національного суверенітету і «несправедливої» торговельної політики нав'язування французьким споживачам м'яса, вирощеного із застосуванням гормонів росту, до засмічення французької культури американськими цінностями, які так яскраво презентував McDonald`s. Тодішній прем'єр-міністр Франції Ліонель Жоспен назвав справу Жозе Бове «справедливою». Бове, якому на період слідства дозволили залишатись на волі, відправився у грудні того ж року в Сіетл для участі в протестах проти діяльності СОТ, де до нього ставились як до героя антиглобалістського руху. Суд, який відбувся у липні 2000 р., привернув в маленьке містечко Мілло близько 40 тис. прибічників Бове, які розбили наметовий табір напроти будівлі суду на період очікування винесення вердикту. Бове був визнаний винуватцем і був ув'язнений на період у три місяці, що було набагато менше максимального терміну у п'ять років, що передбачено цією статтею. Його прибічники були одягнені у футболки із написом: «Світ – не товар, я – не товар».

Приблизно у той же час у французькій провінції Лангедок каліфорнійський винороб Роберт Мондаві досягнув угоди з мером і муніципалітетом селища Аніан і з владою провінції про перетворення ділянки землі у 125 акрів на порослому схилі пагорбі, що належить селищу, у виноградник. Мондаві планував

інвестувати в проект 7 млн дол США, з тим щоб виробляти високоякісне вино для продажу в Європі та США за ціною 60 дол США за пляшку. Проте місцеві екологи висловили протест його плану, який, на їх думку, загрожував знищити унікальну природну спадщину цієї території. Жозе Бове запропонував екологам свою підтримку, після чого почались акції протесту. У травні 2001 р. мер-соціаліст, який підтримав цей проект, програв місцеві вибори. У ході передвиборчої кампанії головною темою політичних дебатів була ініціатива Мондаві. Прийшовши на місце мера-соціаліста комуніст Мануелт Діас, називав проект змовою капіталістів, спрямованою на збагачення американських акціонерів, завдаючи шкоди місцевим жителям і місцевій природі. Після перемоги Діаса було оголошено, що Мондаві відмовляється від свого проекту. Прес-секретар компанії, яку очолював Мондаві, заявив: «Ми витратили на проект великі кошти, але тут діють особисті амбіції і політичні сили, з якими ми нічого не можемо зробити».

Проте чи дійсно французи є противниками зарубіжних інвестицій? Історії McDonald`s і проекту Мондаві, швидше за все дозволяють думати саме так, але більш зосереджений погляд дозволяє побачити децю іншу картину. McDonald`s вже має понад 800 ресторанів у Франції і продовжує успішно працювати в цій країні. Фактично Франція є для McDonald`s одним із найбільш прибуткових ринків. Франція тривалий час була одним із найбільш привабливих місць для прямих зарубіжних інвестицій, і в 2006 р. – 2008 рр. обсяг ПІІ в цю країну склав понад 450 млрд дол США – набагато більше, ніж у будь-яку європейську економіку за виключенням

британської. В цих інвестиціях частка засобів американських компаній завжди була досить високою. Крім того, французькі фірми самі є великими зарубіжними інвесторами: близько 1100 французьких транснаціональних підприємств забезпечують близько 8% накопиченого обсягу глобальних прямих зарубіжних інвестицій.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 54-55.



КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Що таке міжнародний бізнес?
2. Чим відрізняється міжнародний бізнес від внутрішнього підприємництва?
3. Які Ви знаєте основні форми міжнародної підприємницької діяльності?
4. Яка з форм міжнародної підприємницької діяльності на Вашу думку є найбільш дешевим варіантом зарубіжної експансії?
5. У чому полягає відмінність франчайзингу від ліцензування?
6. Що таке міжнародна компанія?
7. Які базові причини примушують фірми ставати глобальними?
8. Що таке глобалізація?
9. Як Ви розумієте поняття «ключова компетенція» компанії?
10. В чому полягає принципова різниця між прямими і портфельними зарубіжними інвестиціями?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



1. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
2. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.
3. Савельев Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-тє вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельєв. – К.: Знання, 2008. – 622 с.
4. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВА РОЛЬ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Сутність поняття «культура» та її детермінанти

2.2. Культура та робоче місце

2.3. Зміни в культурі та їх вплив на практику міжнародного бізнесу

КЕЙС 2.1.
«McDonald`s в Індії»



Багато в чому McDonald's Corporation пише золоту книгу щодо глобальної експансії. Щодня по всьому світу відкривається в середньому чотири нових ресторани McDonald's. Компанія має понад 30 000 закладів у 120 країнах, які щодня обслуговують понад 60 млн відвідувачів.

Однією з останніх великих країн, які прийняли у себе McDonald's, стала Індія, де компанія почала відкривати свої ресторани в кінці 1990-х рр. Хоча Індія вважається бідною країною, її великий і децю процвітаючий середній клас, чисельність якого оцінюється в 200 млн чоловік, привернув увагу McDonald's. Індія, проте, поставила перед McDonald`s унікальні за складністю завдання. Протягом тисячоліть індуїстська культура цієї країни свято шанувала корів. У стародавніх індуїстських книгах стверджується, що корова - це дар богів людським істотам. Корова уособлює Божественну Праматір, підтримуючу всіх людей. Корови дають життя бикам, на яких орють землю; коров'яче молоко високо цінується і широко використовується для приготування сметани і масла, коров'яча сеча займає особливе місце в традиційній індійській медицині, а коров'ячий гній служить в якості палива. Близько 300 млн безпритульних корів бродять по країні, шановані як священні тварини. Вони зустрічаються всюди:

бредуть по дорогах, пасуться на галявинах, відпочивають в храмах. І не зустрічаються лише на тарілках, так як індуси не їдять м'яса цих священних для них тварин.

McDonald's є найбільшим в світі споживачем яловичини. З моменту його заснування в 1955 року заради виробництва бігмаків було вбито незліченну кількість корів. Як же може компанія, благополуччя якої ґрунтувалося на використанні яловичини, проникнути в країну, в якій споживання м'яса корів вважається тяжким гріхом? Використовувати свинину замість яловичини? Однак в Індії проживають 140 млн мусульман, а мусульмани не їдять свинину. Залишається курятина і баранина. McDonald's відреагував на цю культурно-гастрономічну дилему створенням індійської версії бігмака - так званого «Махараджа-Мака», для приготування якого використовувалася баранина. У числі інших новинок меню, що враховують місцеву специфіку, можна назвати «Мак-Ало Тикки Бургер», що виготовляється з використанням курячого м'яса. Всі страви чітко поділяються на вегетаріанські та невегетаріанські відповідно до традицій цієї країни, де багато індійців є вегетаріанцями. Як стверджує виконавчий директор McDonald's Indian: «Нам довелося багато винаходити знову, щоб відповідати місцевим смакам». Дійсно, 75% страв в меню McDonald's в Індії готуються відповідно до національних традицій.

Протягом якогось часу здавалося, що все йде добре. Потім в 2001 році McDonald's був буквально приголомшений судовим позовом, поданим проти нього в США трьома індійськими бізнесменами, що проживали в Сіетлі. Бізнесмени були

вегетаріанцями, а двоє з них - прихильниками індуїзму. Вони звинувачували McDonald's «в умисному приховуванні» факту присутності яловичини в картоплі фри! McDonald's стверджував, що для приготування смаженої картоплі він використовує виключно рослинну олію, але пізніше визнав, що додавав в олію «незначну» кількість яловичого екстракту. За рішенням суду McDonald's виплатив штраф в \$10 млн і приніс офіційне вибачення, в якому були такі слова: «McDonald's приносить щирі вибачення прихильникам індуїзму, вегетаріанцям і всім своїм клієнтам за ненадання повної інформації, необхідної їм для обґрунтованого вибору страв у ресторанах США». На майбутнє компанія обіцяла надавати більш повну інформацію щодо використання інгредієнтів і знайти замітники яловичому екстракту, що вони додають до рослинної олії.

Однак в XXI ст. в нашому глобальному суспільстві новини поширюються дуже швидко, і після появи повідомлення про те, що McDonald's використовує в рослинній олії яловичий екстракт, на вулиці Делі вийшли індійські націоналісти, які влаштували погром в одному з ресторанів McDonald's завдавши збитків компанії в \$45 000. Вони вигукували загрозливі гасла перед дверима інших ресторанів, влаштовували пікети біля штаб-квартири компанії і вимагали від прем'єр-міністра Індії закриття всіх закладів McDonald's в країні. Тримачі франшизи McDonald's Indian швидко спробували спростувати звинувачення у використанні в рослинній олії яловичого екстракту, але екстремісти почали вимагати проведення офіційного лабораторного аналізу.

Однак отримані негативні відгуки, мабуть, причинили слабкий вплив на довгострокові плани роботи McDonald's в Індії. Компанія продовжувала відкривати ресторани, і до 2008 року їх число досягло 136, а до 2011 року потроїлося. Коли індійців запитують, чому вони ходять в ресторани McDonald's, вони відповідають, що їх дітям подобається «американська» атмосфера, що якість страв незмінно перебуває на хорошому рівні, а в туалетах завжди чисто!

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 74-75



ГЛОСАРІЙ:

Етноцентризм – це уявлення індивіда про перевагу його етнічної групи або культури над іншими групами або культурами.

Звичайі – це суспільні умовності повсякденного життя.

Культура – це система цінностей і норм, яких дотримуються групи людей і які у сукупності задають програму життя.

Мова – це вербальні і невербальні засоби комунікації.

Моральні устої - це норми, які є основоположними для суспільства і його соціального життя.

Норми - соціальні правила і керівні принципи, які визначають належну поведінку людей у конкретних ситуаціях.

Релігія – це система загальних вірувань і ритуалів, що має відношення до вищих сил.

Суспільство – група людей, які мають спільні цінності і норми.

Цінності - абстрактні ідеї про те, що група людей вважає хорошим, правильним і бажаним.

2.1. Сутність поняття «культура» та її детермінанти

Культура – це система цінностей і норм, яких дотримуються групи людей і які у сукупності задають програму життя. У свою чергу, під **цінностями** слід розуміти абстрактні ідеї про те, що група людей вважає хорошим, правильним і бажаним. Під **нормами** варто розглядати соціальні правила і керівні принципи, які визначають належну поведінку людей у конкретних ситуаціях. **Норми можуть бути розділені на 2 крупні категорії:**

1) **звичаї** – це суспільні умовності повсякденного життя (мають незначне моральне значення); (відношення до часу у різних культурах: у США, Великобританії, Німеччині бізнесмени приділяють багато уваги складанню розкладу своїх справ і обурюються, коли їм приходить очікувати партнера по переговорах, адже вони відносяться до часу як до грошей. Проте в арабських, латиноамериканських та середземноморських культурах час є більш протяжним. Бізнесмени із Саудівської Аравії можуть приїхати через тиждень, обіцяючи бути завтра внаслідок свого кочівного бедуїнського минулого, де час не мав великого значення);

2) моральні устої - це норми, які є основоположними для суспільства і його соціального життя (мають значно більше значення, ніж звичаї); (засудження крадіжки, сімейна зрада, інцест, канібалізм тощо). У багатьох суспільствах деякі моральні устої закріплюються законодавчо (в усіх розвинутих суспільствах є закони проти крадіжок, кровозмішення та людожерства. Однак якщо в Америці споживання алкоголю є допустимим, то у Саудівській Аравії воно розглядається як порушення важливих суспільних канонів і карається позбавленням волі).

Суспільство – група людей, які мають спільні цінності і норми.

До головних детермінант культури належать: соціальна структура, релігія, мова, освіта, політична філософія та економічна філософія.

1) соціальна структура - це основоположна соціальна організація. Соціальні структури можуть розрізнятись по 2-м вимірам: *вимір «індивід-група» і ступінь стратифікації*. У багатьох західних суспільствах індивід є базовим будівельним блоком соціальної організації, коли соціальний його статус визначається не стільки тим, на кого він працює, а на його індивідуальних результатах у будь-яких сферах діяльності. Індивідуалізм спонукає розвиток підприємницької діяльності, де створюються нові товари (США). Також він проявляється у активній міграції менеджерів між компаніями, що може мати негативний наслідок через відсутність знань, досвіду та особистих відносин для вирішення поточних проблем. В багатьох незахідних суспільствах основною одиницею соціальної організації є група (в Японії соціальний статус індивіда у значній мірі

визначається і статусом групи, до якої він належить). Тісне ототожнення індивіда із групою підсилює взаємодопомогу та активізує колективні дії. Всі суспільства розділені по ієрархічному принципу на соціальні категорії або на соціальні страти (прошарки). Ці страти зазвичай визначаються на основі таких характеристик як сімейний стан, професія і дохід. Всі страти різняться за соціальною мобільністю. *Соціальна мобільність* – це можливість індивідів залишати той соціальний прошарок, в якому вони народились. Найбільш жорсткою системою стратифікації є кастова система. *Кастова система* – це замкнута стратифікація, у якій соціальний стан індивіда детермінується соціальним станом його батьків і в якій зміна стану індивіду протягом його життя, як правило, неможлива (Індія має 4 касты і тисячі підкаст). *Класова система* – є менш жорсткою системою соціальної стратифікації, яка допускає соціальну мобільність. При ній стан, що одержує людина при народженні може бути змінений завдяки її особистим досягненням та успіхам (Великобританія має більш жорстку класову структуру, ніж більшість західних держав). У суспільствах, що визнають поділ на класи, має місце низька соціальна мобільність і високий ступінь стратифікації. У суспільствах, які наділені менш виразною класовою свідомістю, соціальна мобільність висока, а ступінь стратифікації незначний;

2) релігія – це система загальних вірувань і ритуалів, що має відношення до вищих сил. Серед тисяч релігій, 4 є домінуючими з точки зору кількості прихожан: християнство – близько 1,7 млрд. послідовників, іслам – близько 1 млрд послідовників, індуїзм – близько 750 млн послідовників і буддизм –

майже 350 млн послідовників. Соціологи вважають, що протестантизм має найбільший вплив на розвиток економіки (у 1904 р. німецький соціолог Макс Вебер заявив про зв'язок між протестантською етикою і «духом капіталізму»). В ісламі Коран виправдовує приватне підприємництво і одержання законних доходів від занять ремеслами і комерцією. У мусульманських країнах вітається отримання прибутку, якщо тільки цей прибуток одержується чесно і не за рахунок експлуатації багатьох людей. Також пропагується благочинність, дотримання договірних зобов'язань, дотримання слова та уникнення обману. Один із економічних принципів ісламу забороняє сплату та стягнення проценту на кредит! Послідовники індуїзму вважають, що прагнення до матеріального достатку перешкоджає досягненню нірвани, тобто гальмують підприємницьку діяльність. В системі конфуціанської системи етики центральне місце займають: лояльність, взаємні зобов'язання та чесність у веденні справ з іншими людьми;

3) мова – це вербальні і невербальні засоби комунікації. Мовою міжнародного бізнесу сьогодні є *англійська*. Міжнародні фірми, менеджери яких не знають місцевої мови, можуть приймати помилкові рішення із-за мовних проблем (*Sunbeam Corporation*, яка виводила на ринок Німеччини свої щипці для завивки волосся під назвою «*Mist-Stick*» лише після проведення дорогої рекламної кампанії взнала, що по-німецьки *mist* означає «гній»);

4) освіта. З точки зору міжнародного бізнесу важливий аспект освіти полягає в його ролі як детермінанти національної конкурентної переваги. Загальний рівень освіти в країні також свідчить

хорошим індикатором того, які товари можна в ній продавати і які засоби стимулювання збуту використовувати.

2.2. Культура та робоче місце

Велике значення для міжнародної фірми, яка працює в різних країнах, має те, як культура суспільства впливає на цінності, характерні для робочого місця. Психолог Герт Хофстеде вивчав зв'язок між культурою і цінностями, характерними для робочого місця, працюючи психологом ІВМ. Він виокремив **4 основних виміри, які найбільш повно характеризували особливості різних культур:** (1) - дистанція влади, (2) - неприйняття невизначеності, (3) - індивідуалізм-колективізм та (4) - мужність-жіночість.

Вимір *дистанції влади* визначає, як суспільство сприймає факт нерівності людей з точки зору їх фізичних та розумових здібностей. Культури із високою дистанцією влади зустрічаються в країнах, які дозволяють цим нерівностям перерости з часом в нерівність з точки зору влади і багатства.

Вимір *неприйняття невизначеності* характеризує той ступінь, в який різні культури готують своїх членів до прояву толерантного відношення до невизначеності в будь-якій ситуації. Представники культур з високим ступенем неприйняття невизначеності надають велике значення гарантіям збереження робочого місця, передбачуваності кар'єрного зростання, пенсійного забезпечення тощо.

Вимір *індивідуалізм-колективізм* характеризує взаємозалежність між індивідом і його колегами. В

індивідуалістичних суспільствах зв'язки між людьми менш жорсткі, а особистим досягненням та особистій свободі надається високе значення.

Вимір *мужність-жіночність* оцінює взаємозв'язок між статтю і робочими ролями. У культурах мужності ролі статей помітно розрізняються, а ідеали таких культур визначаються традиційними «чоловічими цінностями», такими як досягнення та ефективне використання влади. В культурах жіночності ролі статей відрізняються не так суттєво, і при виконанні одних і тих же робіт чоловіками і жінками спостерігається слабка гендерна диференціація.

У США, Канаді та Великобританії має місце більш високі показники індивідуалізму і більш низькі показники дистанції влади. У країнах Азії і Латинської Америки віддавалась перевага колективізму і переважала висока дистанція влади. Культура Японії характеризується міцним неприйняттям невизначеності і високою мужністю. Швеція і Данія – низьке неприйняття невизначеності і низький показник мужності, тому що має місце підвищений акцент на «жіночих» цінностях.

КЕЙС 2.2.

«General Electric» в Угорщині



У гарячі дні наприкінці 1989 р., коли комуністичні режими один за одним зазнавали краху по всій Східній Європі, компанія “General Electric” (“GE”) ухвалила рішення про масштабну експансію в Угорщині, придбавши

за 150 млн. дол. 51 відсоток акцій компанії “Tungsram”. Ця компанія – виробник освітлювального обладнання – вважалася однією з “перлин” угорської промисловості. “GE” приваблював у “Tungsram” низький рівень заробітної платні в Угорщині та можливість використати цю компанію для експорту освітлювального обладнання у країни Західної Європи. Як і багато інших західних компаній, “GE” була переконана в тому, що трансформація Угорщини з комуністичної держави, у якій домінувала державна власність і планова економічна система, в демократичну, з політичної точки зору, країну, де переважатиме ринкова економіка, створить цій компанії великі й довготривалі можливості для ведення бізнесу.

У той час чимало спостерігачів були переконані, що “General Electric” покаже іншим західним компаніям, як треба трансформувати підприємства, керовані управліннями від комуністичної партії, на капіталістичні високотехнологічні компанії. “General Electric” негайно відрядила кількох своїх талановитих менеджерів в “Tungsram” і стала чекати, поки станеться диво. Але диво затримувалося.

В міру того, як зростали суми збитків, у “General Electric” почали розуміти, що буває, коли великі сподівання стикаються із жорсткими реаліями старої культури виробництва: марнотратством, неефективністю, байдужістю до потреб споживачів та рівня якості.

Американські менеджери скаржились на лінощі угорців, угорці вважали американців надто настирливими. Агресивна система менеджменту “General Electric” великою мірою завдячувала

розвиненій системі комунікацій між робітниками та менеджерами; стара, комуністична система такі відносини забороняла, тому ціна звичок виявилася для “Tunggram” легкою справою. Американці вважали необхідним провадити агресивну збутову маркетингову політику, щоб привабити споживача, угорці вважали, що “речі самі за себе скажуть”.

Угорці сподівалися, що з приходом “General Electric” їхні заробітки наблизяться до західних стандартів, тоді як американську компанію приваблювала в Угорщині саме можливість зекономити на заробітній платні.

Озираючись у минуле, менеджери “General Electric” визнають, що вони не були готові до того, що реорганізація “Tunggram” забере стільки часу і коштуватиме так дорого. Як висловився Чарлз Пайпер (Charles Pipher), американський генеральний менеджер “Tunggram”: “Модернізація людей виявилась набагато складнішим завданням, ніж модернізація виробництва”.

На сьогодні в “General Electric” переконані, що їм вдалося подолати кризу. Проте, щоб досягти такого результату, компанії довелося звільнити половину з 20 000 працівників “Tunggram”, у тому числі дві третини менеджерів. Крім того, додатково мусили вкласти ще 440 млн. дол. інвестицій у новий завод, обладнання, а також перенавчання решти робітників та менеджерів.

У 1997 р. інвестиції нарешті почали давати віддачу. Незважаючи на звільнення половини працівників, обсяги виробництва порівняно з 1989 р. подвоїлися. Хоч деякі великі східноєвропейські споживачі відмовилися від продукції “Tunggram”, це

не мало особливого значення, бо більшість із них самі по собі були неефективними державними підприємствами.

Джерело: Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – С. 112-114.

2.3. Зміни в культурі та їх вплив на практику міжнародного бізнесу

Культура не залишається незмінною і безперервно еволюціонує. Економічний прогрес і глобалізація є двома важливими факторами змін культури. Економічний прогрес супроводжується відмовою від колективізму на користь індивідуалізму (Японія). Глобалізація з одного боку призводить до злиття культур, а з іншого – до поглиблення національних культурних традицій (ісламський фундаменталізм, етнічні конфлікти на території колишнього СРСР та ін.).

Одна із найбільш серйозних небезпек, з якими стикаються фірми, що вперше виходять на міжнародний ринок, полягає у тому, що вони можуть не володіти всією необхідною інформацією. Ведення бізнесу в іншій культурі потребує адаптації до прийнятих в цій культурі системі цінностей і норм. Для опрацювання крос-культурної грамотності міжнародним фірмам потрібно наймати в свої зарубіжні філіали місцевих працівників, створювати штат космополітичних менеджерів і слідкувати за загрозою виникнення етноцентричної поведінки.

Етноцентризм – це уявлення індивіда про перевагу його етнічної групи або культури над іншими групами або культурами.

Система прийнятих в країні цінностей і норм може впливати на витрати ведення бізнесу в даній країні. Японія може слугувати гарним прикладом того, як культура здатна впливати на конкурентні переваги. Культура сучасної Японії знижує витрати ведення бізнесу в цій країні порівняно із витратами у більшості західних держав. Дотримання японцями великого значення приналежності групі, лояльності, взаємним обов'язкам, чесності та освіті сприяє підвищенню конкурентоспроможності японських компаній (виникає довіра між компанією та постачальниками, укріплюється етика працездатності та співробітництва між менеджментом і робітниками «задля компанії» тощо).

КЕЙС 2.3.

«Міжнародна експансія Wal-Mart»



Wal-Mart, найбільший в світі ритейлер, побудував свій успіх на стратегії щоденних низьких цін і на високоефективних операціях, логістиці та інформаційних системах, які дають змогу мати мінімальні запаси і виключати як дефіцит, так і надлишок товарів у магазинах. Компанія надає роботу більш ніж 2,1 млн людей, керує 4200 магазинами в США та 3600 магазинами в інших країнах і має товарообіг близько \$400 млрд (в 2008 фінансовому році). Майже \$91 млрд із цієї суми забезпечили продажі в 15

іноземних країнах. Зіткнувшись із уповільненням зростанням продажів у США, Wal-Mart на початку 1990-х рр. почав здійснювати іноземну експансію із проникненням у Мексику. В цій країні Wal-Mart створив спільне підприємство з Cifra, найбільшим мексиканським рітейлером, і відкрив декілька торгових суперцентрів, у яких продавались продукти харчування і товари широкого асортименту.

Спочатку Wal-Mart зіткнувся в Мексиці з декількома неочікуваними проблемами. Він миттєво виявив, що в цій країні люди мають інші купівельні звички. Більшість покупців віддавало перевагу щоденно купляти в місцевих магазинах свіжі продукти, особливо м'ясо, маїсові коржі і хліб, так-як у мексиканців рідко були в будинках великі холодильники. Більшість споживачів не мали машин і робили покупки в малих об'ємах на відміну від споживачів США. Wal-Mart скоректував свою стратегію з урахуванням місцевих умов: найняв місцевих менеджерів, знаючих мексиканську культуру, відкрив декілька відносно невеликих магазинів, куди люди могли ходити пішки і почав пропонувати більше свіжих продуктів. В той же час компанія була впевнена, що вона зможе змінити споживчу культуру в Мексиці та перевиховати споживачів за рахунок демонстрації їм переваг американської культури покупок. Адже колись, розмірковували її менеджери, американці теж робили покупки в маленьких магазинах, але починаючи від 1950-х рр., вони стали все частіше віддавати перевагу великим магазинам на зразок Wal-Mart. По мірі створення власної дистрибуції в Мексиці Wal-Mart міг скорочувати свої витрати та ділитися отримуваними ним вигодами з

мексиканськими споживачами, знижуючи для них ціни. Облік місцевих вимог, наполегливість і низькі ціни принесли бажані результати. Мексиканці почали змінювати свої купівельні звички. Сьогодні Wal-Mart є найбільшим рітейлером у Мексиці і ця країна вважається прикладом найуспішнішої спроби іноземної експансії компанії.

Потім Wal-Mart відкрив свої магазини в декількох розвинених країнах, включаючи Великобританію, Німеччину та Південну Корею. Там успіхи виявились меншими. В усіх трьох країнах Wal-Mart довелося зіштовхнутись із сильними місцевими конкурентами, котрі бездоганно адаптували свої пропозиції до місцевих купівельних звичок. Більше того, споживачі в цих трьох країнах, мабуть, віддавали перевагу більш високій якості товару і не спокушались на низькі ціни Wal-Mart на відмінну від споживачів у США та Мексиці. Після декількох років збиткової роботи Wal-Mart в 2006 р. припинив свою діяльність у Німеччині та Південній Кореї. В той же час він продовжував шукати комерційні можливості в усьому світі, особливо в тих країнах, що розвиваються, де не було сильних місцевих конкурентів, де можливо було з часом змінити для своєї вигоди культуру покупок і де його стратегія низьких цін виглядала привабливою.

Останнього часу в фокусі іноземних зусиль компанії опинився Китай. Wal-Mart відкрив свій перший магазин у Китаї в 1996 р., але спочатку експансія йшла повільно і до 2006 р. компанія мала в цій країні всього 66 магазинів. Проте Wal-Mart виявив, що китайці люблять полювати за вигідними покупками і доброзичливо сприймають стратегію низьких цін і запропонований широкий асортимент

товарів. Дійсно, з точки зору своїх купівельних звичок, середній клас китайців, що тільки з'являвся, більше нагадував американський, ніж європейський. Але Wal-Mart також виявив, що для досягнення успіху в Китаї йому потрібно адаптувати свою товарну та операційну стратегії відповідно до китайської культури. Один із висновків, зроблених Wal-Mart полягав у наступному: китайські споживачі наполягають на тому, щоб продукти харчування в магазинах були свіжими або навіть живими. Спочатку Wal-Mart розчарував китайців тим, що намагався продавати їм сплячу рибу або м'ясо, запаковане в целофан. Покупці не хотіли купляти те, що вважали залежаним товаром. Саме тому Wal-Mart став вивішувати туші щойно вбитих тварин, встановлювати акваріуми, в яких покупці особисто мали змогу виловлювати собі рибу на вечерю, продавати живих черепах, використовуваних для виготовлення супу з черепах. І продажі почали стрімко зростати.

Wal-Mart також зрозумів, що для успіху в Китаї необхідно співпрацювати з профспілками. В той час як у США Wal-Mart всіляко опирався об'єднанню працівників у профспілки, в Китаї він швидко зрозумів, що місцеві профспілки не приймають участі в переговах щодо укладання колективного договору. Замість цього вони являють собою руку держави, котра забезпечує фінансування діяльності партії і (з точки зору влади) гарантує дотримання соціального порядку. В середині 2006 р. Wal-Mart змінив своє давнє непримиренне відношення до профспілок і погодився на створення профспілкових осередків у своїх магазинах. Багато хто вважає, що це створило для Wal-Mart сприятливі умови для

купівлі частки торгової мережі *Trust-Mart*, що володіє 101 гіпермаркетом в 34 містах Китаю. Нещодавно *Wal-Mart* повідомив, що Китай займає центральну позицію в його стратегії зростання. До початку 2009 р. *Wal-Mart* мав у цій країні 234 магазини, не дивлячись на глобальну рецесію, компанія заявляє про наміри продовжувати відкривати нові магазини в Китаї, незбавляючи набраних темпів.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 115-117.



КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Що таке культура?
2. У чому полягає відмінність між звичаями і моральними устоями?
3. Які Ви знаєте головні детермінанти культури?
4. Який вид релігійної течії, на переконання соціологів, має найбільший вплив на економічний розвиток?
5. Які основні виміри культури відносно робочого місця виокремив психолог Герт Хофстеде, працюючи в IBM?
6. Культура, якої країни характеризується міцним неприйняттям невизначеності і високою мужністю?
7. Що являє собою етноцентризм?
8. Яким чином економічний прогрес змінює культуру?

9. На Вашу думку, чому міжнародна компанія *McDonald's* зіштовхується із культурними проблемами в різних регіонах світу?

10. Як компанія *Wal-Mart* зуміла успішно вийти на ринок Китаю?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



1. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.

2. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.

3. Савельев Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-те вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельєв. – К.: Знання, 2008. – 622 с.

4. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

РОЗДІЛ 3

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК БАЗИС ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

- 1.1. Сутність і форми інтернаціоналізації
- 1.2. Інтеграція економік країн у світове господарство як чинник економічного зростання
- 1.3. Інтернаціоналізація господарських відносин і глобалізація світової економіки

КЕЙС 3.1.
«Martin`s Textiles»



День 12 серпня 1992 р. був дійсно невдалим для Джона Мартіна (John Martin). Того дня Канада, Мексика і США оголосили про принципову домовленість підписати Північноамериканську угоду про вільну торгівлю. Згідно з планом, усі тарифи між цими трьома країнами в наступні 10-15 років мали бути скасовані, причому більшість – протягом 5 років. Найбільше Джона стурбував пункт плану, за яким усі тарифи на торгівлю тканинами між трьома країнами мали скасуватися протягом 10 років. У рамках запланованої угоди Мексиці й Канаді, крім того, дозволялося щороку перевозити до США певні партії одягу і тканин, виготовлених із закордонних матеріалів, і ця квота протягом перших 5-и років дії угоди мала децю зростати. «О, Боже! – подумав Джон. – Тепер мені доведеться перемістити свої заводи до Мексики».

Джон працює виконавчим директором нью-йоркської текстильної компанії «Martin`s Textiles». Ця компанія, яку в 1910 р. заснував Джонів дід, була сімейним бізнесом Мартінів протягом чотирьох поколінь. Сьогодні на трьох нью-йоркських заводах компанії, де виробляється бавовняний одяг, переважно білизна, працює 1500 чоловік. Всі робітники є членами профспілки, і компанія має тривалий досвід переговорів з ними. У компанії ніколи не виникало трудового конфлікту, і Джон,

так само як колись його батько, дід і прадід, розглядає робочу силу як частину «сім'ї Мартінів».

Джон пишається не тільки тим, що пам'ятає багатьох робітників на ім'я, а й тим, що багато знає про особисте життя численних «кадрових» робітників.

За останні 20 років компанія відчувала загострення конкурентної боротьби, як за кордоном, так і вдома. Особливо важкою була середина 1980-х років. Міцність долара на міжнародному валютному ринку в цей період дала змогу азіатським виробникам увійти до американського ринку з дуже дешевими товарами. З того часу, хоча позиції долара відносно багатьох провідних валют послабилися, цей факт не спонукав азіатських виробників підняти ціни. У низькокваліфікованому, трудомісткому бізнесі, такому, як виробництво одягу, витрати зумовлені ставками зарплатні та продуктивністю праці. Не дивно, що більшість конкурентів Джона на північному сході США відреагували на гостру цінову конкуренцію переміщенням виробництва на південь, спочатку до штатів Південна Кароліна та Місісіпі, де робоча сила коштує значно дешевше, ніж на північному сході, а й відтак – до Мексики, де вартість робочої сили в текстильній індустрії становить менше 2 дол за годину. На противагу, ставки зарплатні на нью-йоркському заводі Джона становлять 12,5 дол за годину, а на текстильних фабриках у південно-східній частині США, де профспілки непопулярні, - 8-10 доларів за годину.

Наступні 3 роки для «Martin's Textiles» були надзвичайно важкими. Щороку компанія фіксувала незначні збитки, і Джон розумів, що так справи йти не можуть. Його основні покупці, відзначаючи якість

продукції фірми, однак, попередили, що ціни в нього надто зросли і ділові стосунки, можливо доведеться припинити. Постійний банкір Джона попередив його про необхідність скорочення витрат на робочу силу. Джон погодився на це, але єдиний безпечний спосіб, який він знав, - це перемістити виробництво на південь, до Мексики. Йому ніколи цього не хотілося, проте зараз не було іншого вибору. Джона непокоїть, що через 5 років американський ринок заповниться дешевим імпортом азійських, американських і мексиканських компаній, які вироблятимуть свою продукцію в Мексиці. Увесь персонал, котрий залишиться у США, складатиметься з продавців.

Джон напружено розмірковував. Хіба може дати користь країні те, що витісняє добрих і чесних людей з їхніх робочих місць? Політики стверджують, що це позитивно вплине на торгівлю, економічне зростання, буде корисним для всіх трьох країн. Джон дивився на ці речі інакше. А як же Мері Морган, яка пропрацювала на Джона 30 років? Зараз їй 54. Як вона та інші такі самі люди знайдуть роботу? Як щодо його моральних зобов'язань перед своїми робітниками? А чи можна забувати про вірність, яку робітники роками демонстрували його сім'ї? Чи в такий спосіб він відплатить за неї? Як йому повідомити цю новину своїм робітникам, багато з яких пропрацювали на компанію 10-20 років? І, зрештою, мексиканські робітники: чи будуть вони такими ж вірними і працьовитими, як його теперішні? Від керівників інших текстильних компаній, які розмістили виробництво у Мексиці, він чув розповіді про низьку продуктивність, слабку підготовку робітників, високу плинність кадрів і часті прогули. Якщо це правда, то як йому

впоратися з цими труднощами? Джон завжди відчував, що успіх «Martin`s Textiles» частково пояснюється сімейною атмосферою, яка заохочувала прихильність робітників, продуктивність і високу якість їхньої праці, - атмосферу, що формувалася протягом чотирьох поколінь. Як йому відтворити її в Мексиці, серед групи іноземних робітників, мови яких він навіть не розуміє?

Джерело: Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – С. 330-332.

Запитання для обговорення:

1. Як би вчинили Ви на місці Джона Мартіна? Який, на вашу думку, є найбільш етичний вчинок у цій ситуації?

2. Які економічні вигоди і прибутки з'явилися у «Martin`s Textiles» від переміщення компаніїю виробництва до Мексики?

3. Чи мають взаємозалежність економічні і соціальні витрати й вигоди від пересування виробництва до Мексики?



ГЛОСАРІЙ:

Інтернаціоналізація - являє собою процес розвитку стійких економічних взаємозв'язків між країнами (насамперед на основі міжнародного поділу праці) і виходу відтворення за рамки національного господарства.

Інтернаціоналізація виробництва – це встановлення безпосередніх стійких виробничих

зв'язків між підприємствами різних країн, внаслідок чого виробничий процес в одній країні стає частиною процесу, що відбувається у світовому масштабі.

Інтернаціоналізація господарського життя – це зближення економік країн, що виявляється у зростанні виробничої взаємозалежності, збільшенні міжнародного товарообороту, русі капіталів і робочої сили, взаємному впливові на найважливіші економічні процеси в країнах, у тому числі на динаміку цін, ставки проценту тощо.

Інтернаціоналізація капіталу – це процес переплетіння і об'єднання національних капіталів, що проявляється як у створенні окремими компаніями об'єктів в інших державах, так і в розвитку міжнародних форм зв'язків і контактів між капіталами різних країн.

Міжнародна економічна інтеграція – це процес обопільного пристосування і об'єднання національних економік двох і більше країн.

Міжнародний поділ праці – це пряме продовження суспільного поділу праці всередині країни, це процес спеціалізації окремих країн, об'єднань, підприємств на виробництві окремих продуктів або їх частин з кооперуванням виробників для спільного випуску кінцевої продукції.

3.1. Сутність і форми інтернаціоналізації

Економічною формою розвитку міжнародного поділу праці та міжнародного усупільнення виробництва є *інтернаціоналізація*.

Інтернаціоналізація - являє собою процес розвитку стійких економічних взаємозв'язків між країнами (насамперед на основі міжнародного поділу

праці) і виходу відтворення за рамки національного господарства.

Слід розрізняти поняття «інтернаціоналізація виробництва», «інтернаціоналізація капіталу», «інтернаціоналізація господарського життя».

Інтернаціоналізація виробництва – це встановлення безпосередніх стійких виробничих зв'язків між підприємствами різних країн, внаслідок чого виробничий процес в одній країні стає частиною процесу, що відбувається у світовому масштабі. Вона означає не що інше, як поступовий вихід виробництва за межі окремої країни та формування його міжнародних форм у рамках світового господарства. Інтернаціоналізація виробництва – об'єктивний процес, що є наслідком поглиблення міжнародного поділу праці і становить основу розвитку всіх форм міжнародних економічних відносин. Значний вплив на неї справляє інтернаціоналізація капіталу.

Інтернаціоналізація капіталу – це процес переплетіння і об'єднання національних капіталів, що проявляється як у створенні окремими компаніями об'єктів в інших державах, так і в розвитку міжнародних форм зв'язків і контактів між капіталами різних країн. Якщо інтернаціоналізація виробництва є об'єктивною основою інтернаціоналізації капіталу, то в свою чергу остання сприяє поглибленню інтернаціоналізації виробництва, веде до інтенсифікації господарських зв'язків між країнами. Важливу роль у процесі інтернаціоналізації капіталу відіграють вивезення капіталу, міграція капіталу між промислово розвинутими країнами, що посилювалась з кінця 50-х рр. ХХ ст. Одним з проявів даного процесу є виникнення транснаціональних

компаній, утворення міжнародних (міжнаціональних) промислових, банківських та інших об'єднань.

Інтернаціоналізація господарського життя – це зближення економік країн, що виявляється у зростанні виробничої взаємозалежності, збільшенні міжнародного товарообороту, русі капіталів і робочої сили, взаємному впливові на найважливіші економічні процеси в країнах, у тому числі на динаміку цін, ставки проценту та ін. В її основі лежать поглиблення міжнародного поділу праці та інтернаціоналізація виробництва, інтернаціоналізація капіталу та утворення транснаціональних компаній. Інтернаціоналізація господарського життя охоплює продуктивні сили і виробничі відносини, проявляється як у сфері виробництва матеріальних благ, так і у сфері розподілу, обміну та споживання.

Інтернаціоналізація господарського життя почалася за доби великого машинного виробництва і в її розвитку можна виділити **три головних етапи**:

На першому етапі (приблизно кінець XVIII - кінець XIX ст.) інтернаціоналізація виробництва ґрунтувалася переважно на взаємодії національних господарств завдяки простій кооперації. Проявом її були найпростіші форми міжнародних економічних зв'язків, передусім зовнішня торгівля. Саме інтернаціоналізація виробництва і обігу стала однією з основних передумов формування світового господарства.

На другому етапі (кінець XIX - середина XX ст.) інтернаціоналізація виробництва переходить в іншу стадію, що пов'язана з розвитком складної кооперації. Характерна ознака складної кооперації полягає в тому, що вона ґрунтується на міжнародному поділі

праці, який, у свою чергу, стає визначальним фактором поглиблення інтернаціоналізації господарського життя та формування світового господарства. Саме у цей час розвиваються всі головні форми міжнародного поділу праці: загальний (базується на спеціалізації сфер суспільного виробництва), частковий (на предметній спеціалізації окремих галузей), одиничний (на подетальній, поопераційній спеціалізації окремих виробничих одиниць).

На третьому (сучасному) етапі, що розпочався із середини ХХ ст., інтернаціоналізація набуває комплексного характеру, тобто охоплює всі підсистеми світового господарства, поширюється практично на всі галузі виробничої та невиробничої сфер, на всі країни світу. Інтернаціоналізація об'єднує структурні елементи і суб'єкти світового господарства в єдине ціле.

Вузькість внутрішніх ринків, нестача ресурсів: сировини, палива, засобів виробництва – компенсується широкою участю країн у світогосподарських процесах на основі розширення і поглиблення інтернаціоналізації виробництва й обігу. Саме тому вона є одним із системоутворюючих факторів світового господарства. З поглибленням процесу інтернаціоналізації виробництва посилюється єдність світового господарства, зростає його органічна цілісність.

Вирізняють два рівні інтернаціоналізації: мікро та макрорівень. На мікрорівні інтернаціоналізація являє собою процес залучення фірми до міжнародних операцій, якому притаманний переважно стадійний характер. На макрорівні вона виявляється в розширенні та поглибленні

світогосподарських зв'язків за рахунок підвищення міжнародної мобільності факторів і результатів виробництва.

Інтернаціоналізація виробництва сприяє зростанню ефективності виробництва в окремих країнах, прискореному розвитку науки і техніки, підвищенню життєвого рівня населення. Спеціалізація окремих країн, що дає можливість організувати масовий випуск продукції, зосередити виробництво продукції в країнах з найкращими для цього умовами, сприяє зростанню продуктивності праці, економії часу в світовому масштабі. Інтернаціоналізація веде до поширення в усьому світі досягнень науки і техніки, отриманих в окремих країнах. При цьому використання у тій чи іншій формі найновітніших досягнень науки і техніки стає для більшості країн об'єктивною необхідністю, оскільки вони втягнуті в конкурентну боротьбу на світовому ринку. Інтенсифікуючи всі форми міжнародних економічних відносин, інтернаціоналізація приводить до встановлення більш тісних зв'язків між країнами, формує світовий виробничий організм, який лежить в основі функціонування світового господарства.

Інтернаціоналізація господарського життя посилює взаємозалежності національних відтворювальних процесів на світовому ринку. Так, збільшення національного доходу в одній країні в умовах інтернаціоналізації виробництва і обміну сприяє зростанню імпорту товарів та послуг, що, у свою чергу, збільшує прибутки країни-експортера. Зростання доходів та імпорту в одній країні і відповідно прибутку в іншій викликає попит на імпорт у третіх країнах. Отже, розвинута країна своєю

грошовою політикою може стимулювати внутрішнє виробництво та імпорт, що викликатиме зростання експорту інших країн, а в цілому означатиме розширення виробництва і зайнятості у світі. Саме в цьому суть так званої «теорії локомотива».

Ефект взаємозалежності суб'єктів світового господарства можна визначити як співвідношення між приростом ВВП в одній країні та економічним зростанням в іншій. Так, розрахунки на основі економічної моделі міжнародного зв'язку Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) показали, що, наприклад, збільшення витрат у США на 1 % ведуть до зростання внутрішнього прибутку на 1,47 %, в Німеччині - на 0,23, Японії - 0,25, Канаді - 0,68, у країнах ОЕСР в цілому - на 0,74 %.

Інтернаціоналізація господарського життя породжує тенденцію до вирівнювання умов виробництва в різних країнах, рівня витрат виробництва, продуктивності праці, норми прибутку тощо. Проте національне господарство не розчиняється в інтернаціональній виробничій єдності. Суттєві соціально-економічні відмінності між країнами зберігаються.

Слід відзначити, що закон інтернаціоналізації діє з різною інтенсивністю в тих чи інших регіонах світового господарства. Ймовірно, нині він найбільш інтенсивний у регіонах Східної та Південно-Східної Азії, що здійснили гігантський стрибок у своєму економічному розвитку, обігнавши за його темпами ряд високорозвинутих країн. Для повноти дії цього закону необхідно створити, насамперед, належні умови: розвинуту транспортну інфраструктуру, розгалужену мережу інформаційних комунікацій, якісні зміни у кредитно-валютній сфері, відповідне

законодавство, стабільність у сфері національних, соціальних, політичних відносин тощо.

Новий сучасний етап інтернаціоналізації породжений науково-технічною революцією. Розвиток останньої та її наслідки мають за рядом ознак всесвітній характер і передбачають міжнародні зусилля, тому що:

- сучасне оновлення науки, техніки і технології настільки масштабне, всебічне і глибоке, що здійснити його вже неможливо силами лише однієї, навіть великої держави;
- стає необхідним і економічно виправданим розгортати виробництво з розрахунку на ряд країн, а нерідко на потенційних споживачів у всьому світі;
- стало можливим швидке поширення досягнень НТР в усіх регіонах земної кулі, підвищилась рухливість капіталу та робочої сили. Створена в одній країні найновіша техніка і технологія швидко поширюються в усьому світі.

Термін «інтернаціоналізація господарського життя» означає участь країн у світовому господарстві, а отже, для визначення її рівня використовується ряд показників.

Основними з них є: експортна квота, імпортна квота, зовнішньоторговельна квота, вартісний обсяг експорту на душу населення, обсяг нагромаджених зарубіжних капіталовкладень у країні щодо її ВВП, частка іноземного капіталу в щорічних інвестиціях країн та ін. Так, за даними Світового банку, у другій половині 1990-х рр. зовнішньоторговельна квота (відношення суми експорту та імпорту країни до її ВВП) становила у США - 24 %, Франції - 45 %,

Південній Кореї - 67 %, Канаді - 76 %, Бельгії - 137 %, тобто вона корелюється з розмірами внутрішнього ринку.

Однією з найважливіших рис інтернаціоналізації господарського життя, є **міжнародний поділ праці (далі МПП)**. МПП – це пряме продовження суспільного поділу праці всередині країни, це процес спеціалізації окремих країн, об'єднань, підприємств на виробництві окремих продуктів або їх частин з кооперуванням виробників для спільного випуску кінцевої продукції.

МПП розвивається по двох напрямках: виробничому і територіальному. В свою чергу виробничий напрям ділиться на *вертикальний* (різні виробники утворюють лінійний технологічний ланцюжок і виконують ряд послідовних технологічних операцій) і *горизонтальний* (виготовлення окремими виробниками компонентів, з яких потім збирається технічно чи технологічно складений виріб). В територіальному аспекті МПП передбачає спеціалізацію окремих країн на виробництві окремих продуктів чи їх частин для світового ринку. Історично МПП виник як система, основною структурною одиницею якої були національні економіки і світогосподарські зв'язки зводились до міжнародної торгівлі.

Дальший розвиток МПП приводить до переростання світового ринку у світове господарство. Формується двоїста структура світового господарства: з одного боку – це система взаємопов'язаних національних економік, а з іншого – транснаціональних корпорацій (ТНК). ТНК зараз стали головною ланкою у системі світогосподарських зв'язків. ТНК – це багатонаціональні корпорації, які

зосередили в своїх руках виробництво і збут продукції на світовому ринку.

Сьогодні достатньо стійко проглядається така структура світового господарства:

- світові ринки товарів і послуг;
- світові ринки капіталів;
- світові ринки робочої сили;
- міжнародна валютна система;
- міжнародна кредитно-фінансова система.

Крім того, інтернаціоналізація інтенсивно розвивається у сферах інформації, науково-дослідних і конструкторських робіт (інжиніринг, консалтинг). Формуються єдині науково-інформаційні проекти.

Основним спонукальним мотивом розвитку світогосподарських зв'язків є прагнення їх учасників отримати економічні вигоди від участі в МПП. Ще меркантилісти вважали, що міжнародна торгівля є джерелом багатства. А. Сміт та Д. Рікардо розробили теорію порівняльних витрат. Закон Д. Рікардо гласить: країна повинна спеціалізуватись на виробництві певного товару і експортувати його, якщо відстань між витратами виробництва цього товару і вищими витратами виробництва інших товарів більша, ніж у інших країнах. Цю теорію продовжили у ХХ ст. шведські вчені Б. Гекшер і Б. Олін та британський вчений М. Поршер.

Міжнародна торгівля здійснюється у вигляді експорту (вивезення товарів для продажу на світовому ринку) та імпорту (ввезення товарів у країну). На основі світових цін, за якими утворюється збут товарів на світовому ринку, утворюється вартість експорту і вартість імпорту. Сума обсягу експорту та імпорту товарів утворюють *торговий оборот* країни. Це один з головних показників включення країни у світову

торгівлю. Різниця між вартістю експорту та імпорту утворює *торговий баланс* країни. Якщо вартість експорту перевищує вартість імпорту, то баланс торгівлі активний, якщо навпаки – пасивний. При пасивному торговому балансі країна вимушена виплачувати значну суму валюти, а при активному – одержувати її. Тому кожна країна намагається підвищити конкурентоспроможність своїх товарів, щоб розширити експорт, і по можливості, стримувати імпорт товарів.

Паралельно з інтернаціоналізацією процесів на мікрорівні відбувається інтернаціоналізація макроекономічних процесів, що проявляється в міжнародній економічній інтеграції.

3.2. Інтеграція економік країн у світове господарство як чинник економічного зростання

Інтеграція означає міцний взаємозв'язок, взаємопереплетення національних економік і формування спільного економічного простору. Вона означає вільне переміщення між державами капіталів, товарів, робочої сили, інших ресурсів, їх використання на основі взаємоузгоджених економічних і юридичних норм.

Міжнародна економічна інтеграція – це процес обопільного пристосування і об'єднання національних економік двох і більше країн.

Характерні риси інтеграції:

- міжнародне регулювання економічних процесів;

- поступове формування на місці відокремлених народногосподарських комплексів певного регіонального міждержавного господарського комплексу;
- розширення можливостей міждержавного переміщення товарів, робочої сили, фінансових ресурсів у межах даного району;
- зближення внутрішніх економічних умов учасників інтеграційних об'єднань, вирівнювання (їх економічного розвитку).

Існують такі види інтеграційних об'єднань:

- **зона вільної торгівлі** (учасники обмежуються відміною митних обмежень у взаємній торгівлі);
- **митний союз** – вільне переміщення товарів і послуг в середині об'єднання доповнюється єдиним митним тарифом щодо третіх країн);
- **спільний ринок** – ліквідовуються усякі бар'єри між країнами не лише для переміщення товарів, а й робочої сили і капіталів;
- **економічний союз** – включає спільний ринок (проведення єдиної економічної політики);
- **політичний союз** – це логічна кульмінація спроб досягти дедалі тіснішої економічної інтеграції за рахунок делегування ряду повноважень урядів країн-учасниць наднаціональним регіональним органам управління.

У широкому розумінні міжнародну економічну інтеграцію визначають і як відносини, і як процес. Інтеграцію в першому розумінні можна тлумачити як відсутність будь-якої форми дискримінації іноземних партнерів у кожній з національних економік. У такому плані міжнародна економічна інтеграція розглядається як найвищий розвитку міжнародних

економічних відносин. Як процес інтеграція виявляється в стиранні відмінностей між економічними суб'єктами - представниками різних держав

На мікрорівні вирізняють горизонтальну та вертикальну інтеграцію. *Горизонтальна інтеграція* виникає при злитті фірм, які виробляють подібні або однорідні товари з метою їх подальшої реалізації через спільну систему розподілу і отримання при цьому додаткового прибутку, і супроводжується виробництвом за кордоном товарів, аналогічних тим, що виробляються в країні базування.

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання фірм, які функціонують у різних виробничих циклах. *Розрізняють три форми вертикальної інтеграції:*

інтеграція "вниз" (наприклад, приєднання заводу - виробника сировини чи напівфабрикатів до компанії, яка веде головне виробництво);

виробнича інтеграція "вгору" (наприклад, придбання сталеплавильної компанії заводу, що виробляє металоконструкції);

невиробнича інтеграція "вгору", що включає сферу розподілу.

На певному рівні розвитку мікроінтеграції виникають транснаціональні корпорації. Вони є найбільш інтегрованими мікроструктурами. На рівні національних економік інтеграція розвивається на основі формування економічних об'єднань країн з тим чи іншим ступенем узгодження їх національних політик. Тут йдеться про явище економічного регіоналізму.

Отже, як було зазначено вище, маємо дворівневу структуру інтеграційного процесу - на мікро- та

макрорівні. Як теоретично обґрунтовані та практично апробовані розглядають такі форми міжнародної регіональної економічної інтеграції: зона преференційної торгівлі, зона вільної торгівлі, митний союз, спільний ринок, економічний та політичний союзи.

Зона преференційної торгівлі - зона з пільговим торговельним режимом, коли дві або декілька країн зменшують взаємні тарифи з імпорту товарів, зберігаючи рівень тарифів в торгівлі з іншими країнами. Найбільш показовим історичним прикладом такої інтеграції є преференційна система Британського співтовариства, що об'єднувало 48 держав.

У *зонах вільної торгівлі* діє особливий пільговий торговельний режим для країн-учасниць за рахунок усунення внутрішніх тарифів при їх збереженні в торгівлі з іншими країнами. Типовими прикладами є Європейська асоціація вільної торгівлі, зона вільної торгівлі "США - Канада", Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА).

Митний союз - це угода двох або декількох держав, що передбачає усунення внутрішніх тарифів та встановлення спільного зовнішнього тарифу. Такі угоди діяли у Бенілюксі, в Європейському Союзі.

В *економічному союзі* вільний рух факторів та результатів виробництва доповнюється гармонізацією внутрішньої та зовнішньої політики (Європейський Союз).

Прикладами *політичного союзу* можуть виступати Сполучені Штати Америки і колишній Радянський Союз.

Варто зазначити, що при утворенні зон преференційної та вільної торгівлі, митних союзів

міждержавні відносини стосуються лише сфери обміну, тобто розвивається *торгівельна інтеграція*. Глибші форми міждержавної інтеграції створюють умови для *виробничої інтеграції*. Рівні, форми та темпи міжнародної економічної інтеграції тісно взаємопов'язані.

Розвиток процесів міжнародної економічної інтеграції зумовлений такими факторами:

- економічним розвитком країн, груп країн та регіонів світу в умовах нерівномірного розподілу ресурсів;

- закономірностями науково-технічного прогресу;
- тенденціями демографічного розвитку;
- наявністю та необхідністю розв'язання глобальних проблем (енергетичної, продовольчої, екологічної, використання світового океану та космосу, економічного зростання та зростання народонаселення, економічної безпеки, роззброєння);

- різким скороченням відстаней за рахунок розвитку транспортно-комунікаційних мереж;

- ринковою "уніфікацією" економічного розвитку.

В цілому, послідовний розвиток форм міжнародної економічної інтеграції забезпечує найбільш повне, найраціональніше використання економічного потенціалу країн та підвищення темпів їх розвитку.

Водночас вирішуються важливі питання соціальної політики за рахунок об'єктивно зумовленого зниження цін на основні товари й послуги та створення нових робочих місць і завдяки концентрації країн-учасниць на пріоритетних програмах соціально-економічного розвитку.

Зауважимо також, що в зрілих інтеграційних угрупованнях виробляються й реалізуються потужні та дійові механізми, інструменти забезпечення колективної економічної безпеки.

Проте, незважаючи на очевидні економічні переваги, процеси міжнародної економічної інтеграції відбуваються на тлі складного переплетіння соціально-економічних та політичних проблем.

Основні чинники, що зумовлюють виникнення й існування згаданих проблем, такі:

- націоналізм, традиційні конфлікти між окремими країнами та групами країн, ідеологічні розходження;

- політико-правові, економічні та соціально-культурні відмінності країн-учасниць; зростання затрат при реалізації регулятивних функцій на наднаціональному рівні; суперечності, пов'язані із розширенням інтеграційних угруповань і т. ін.

Ефективність міжнародної економічної інтеграції досягається за рахунок таких чинників:

- усунення дискримінації та бар'єрів між країнами-учасницями інтеграційних угруповань у переміщенні товарів, послуг, капіталу, робочої сили та підприємництва;

- стандартизації та уніфікації у виробничо-комерційній сфері;

- ефекту завдяки розширенню ринку та економії на масштабах виробництва;

- забезпечення достатнього рівня конкуренції.

КЕЙС 3.2.
**«Консолідація на європейському ринку
страхових послуг»**



З 1996 по 1998 р. індустрія страхових послуг Європейського Союзу пережила період злиття різних компаній. Ці злиття стали наслідком процесу, який розпочався 1 січня 1993 р., коли Єдиний європейський акт став нормою для всіх країн - членів Європейського Союзу. Метою Єдиного європейського акта було скасування бар'єрів у міжнародній торгівлі та інвестиціях у межах ЄС, а отже, створення єдиного ринку на місці сукупності окремих національних ринків.

Як зазначено в цьому законі, індустрія страхових послуг країн Європейського Союзу в середині 1994 р. була нерегульована та лібералізована. До того часу на різних ринках національного страхування умови конкуренції, регулятивні заходи та ціни істотно відрізнялися. Наприклад, на початку 1994 р. простий поліс страхування життя терміном на 10 років у Португалії коштував утричі дорожче від аналогічного поліса у Франції, тоді як страхування автомобіля для недосвідченого водія в Ірландії коштувало вдвічі дорожче, ніж в Італії, і вчетверо дорожче, ніж у Британії. Нові правила вносили дві суттєві зміни. По-перше, вони уможливлювали реальну міжнародну торгівлю, даючи змогу

страховим компаніям продавати свої послуги в будь-якій країні ЄС на основі регулятивних норм їхніх країн, тобто надавати так звану «єдину ліцензію». По-друге, страхувальники різних країн ЄС мали змогу встановити власні тарифи на всі види страхових полісів. Їм уже не було потреби затверджувати текст полісів у місцевих чиновників, а це скасовувало високо регулятивний режим, за яким приховувався значний обсяг послуг галузі. Серед очікуваних результатів таких змін були загострення конкуренції та зниження цін.

До середини 1997 р. здавалося, що просуванню до єдиного ринку ЄС надасть відчутного поштовху майбутнє запровадження єдиної валюти, євро, у більшості країн – членів ЄС. Перший етап прийняття єдиної валюти відбувся 1 січня 1999 р., коли 11 країн – членів ЄС ізолювалися у своїх власних обмінних курсах і почали перекладати відповідальність за монетарну політику на новостворений Європейський центральний банк. Другий етап відбувся 1 січня 2002 р., коли валюти країн – учасниць були офіційно скасовані й зміщені єдиною грошовою одиницею, євро. Поява євро значно полегшила завдання споживачів порівняти страхові послуги, пропоновані компаніями різних країн ЄС. Вона мала загострити конкуренцію і знизити ціни.

Початкова реакція на ці зміни в конкурентному середовищі була нечіткою. Однак до середини 1996 р. страхові компанії почали усвідомлювати потребу у власному перепозиціонуванні задля ефективнішої конкуренції на єдиному ринку, де панує єдина валюта. Таке усвідомлення призвело до низки випадків злиття у межах країн різних фірм, які домагалися економії за рахунок масштабів,

необхідної для конкуренції на великомасштабному ринку Європи. У 1996 р. дві французькі страхові компанії, «Аха» та «UAP», злилися, утворивши найбільшу в Європі компанію страхових послуг. У рамках цієї угоди «Аха» здобула контроль над кількома дочірніми компаніями, які «UAP» придбала в Німеччині в 1994 р., давши змогу «Аха» розширити свою присутність на цьому важливому ринку. У 1996 р. свої зусилля об'єднали дві великі страхові компанії Британії – “Royal Insurance” та “San Alliance”.

Відтак у 1997 і на початку 1998 р. відбулася низка випадків міжнародного злиття, найголовнішим з яких було об'єднання німецької “Allianz” та “AGF” великої французької страхової компанії. Злиття “Allianz” і “AGF” було продиктоване торгами за “AGF”, які розпочала велика італійська компанія страхових послуг “Generali”. Остання хотіла придбати “AGF” для розширення своєї присутності у Франції. Торги спонукали до дії “Allianz”, яка домінувала на німецькому ринку страхових послуг, що частково пояснювалося злиттям мюнхенської “Hamburg-Mannheimer” з британською “Victoria insurance”, а частково дедалі міцнішим союзом комбінації «Аха» - «UAP». Демонструючи обізнаність з почуттями французів, яких не знала “Generali”, “Allianz” пообіцяла, що керівний склад “AGF” залишиться французьким і що представники “Allianz” матимуть меншість голосів у раді об'єднаної компанії. Не бажаючи йти на такі поступки, “Generali” врешті-решт відмовились від участі в торгах за “AGF”, однак не раніше, ніж домоглася значних поступок від “Allianz” та “AGF”. Навзамін відмови від торгів,

німецька та французька компанії погодились продати кілька ключових підрозділів італійської страхової компанії, що більш як на половину підвищило суми страхових премій “Generali” та забезпечило їй вагому присутність і в Німеччині, і в Італії.

Внаслідок цього структура страхових послуг у країнах ЄС до середини 1998 р. зазнала значних змін. “Allianz” постала як найбільша всеєвропейська страхова компанія із сумарним доходом 64 млрд. дол. Окрім свого провідного становища в Німеччині, “Allianz” посіла одне з п’яти провідних місць серед страхових компаній у Бельгії, Іспанії та Франції. Об’єднання «Аха» - «UAP» стало другою за масштабами страховою компанією Європи із значною активністю у Франції та Німеччині, тоді як італійська “Generali” з доходом 31 млрд. дол. Тепер була третьою за масштабами європейською страховою компанією.

Джерело: Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – С. 300-302.

3.3. Інтернаціоналізація господарських відносин і глобалізація світової економіки

Міжнародний поділ праці, який відображається в спеціалізації країн щодо виробництва окремих видів товару, веде до інтернаціоналізації світового господарського життя. Саму інтеграцію, яка має місце у світовій економіці, можна визначити так: інтеграція - тісне економічне співробітництво різних

країн в єдиному або тісно пов'язаному виробничому процесі, що відбувається у світовому господарстві.

Базою становлення й розвитку міжнародної економічної інтеграції є міжнародний поділ праці. Спочатку він був обумовлений відмінностями між країнами в природно-кліматичних умовах. Виникнувши в сиву давнину, цей поділ праці довго існував у вигляді простої міжнародної кооперації, а формою його прояву була міжнародна торгівля. Саме через цю найпростішу форму організації міжнародних економічних відносин цей поділ праці сприяв зменшенню витрат на виробництво окремих товарів й розширенню їх пропозиції. Але якщо до великих географічних відкриттів цей поділ праці, а відповідно і кооперація окремих країн, мали більше епізодичний характер, то після них вони набувають сталого характеру. Яскравим підтвердженням цього став розвиток торгівлі між Індією та європейськими країнами. У Європу йшли прянощі, чай та інші екзотичні товари, а в Індію, переважно з Англії, - продукція промислового виробництва і, зокрема, тканини. Але, якщо з погляду загального прогресу людства в цьому був безсумнівний позитив, бо розширювались можливості задоволення потреб людини, зростала продуктивність праці тощо, то з погляду окремих конкретних наслідків було дуже багато й негативного. Останнє пов'язано як з нееквівалентним обміном між колоніями та метрополіями, так і з жахливими наслідками масового проникнення продукції вже машинного виробництва в країни з традиційними укладами економічного життя. Так, у тій самій Індії дешеві тканини з Англії призвели до того, що рівнини цієї країни, за образним

висловленням К. Маркса, забілили кістками індійських ткачів.

Новий етап у розвитку міжнародного поділу праці настає наприкінці ХІХ ст. Він обумовлений новим станом економіки, перш за все, високорозвинених країн. Поява монополій докорінно змінює ситуацію. Вивезення капіталу, який епізодично мав місце і раніше, набуває потужних масштабів. Розподіл праці суттєво посилюється і переходить від спеціалізації в окремих сферах виробництва до предметної, а згодом і до поопераційної спеціалізації. На основі цього нового ступеня розвитку суспільного поділу праці формуються тісні взаємозв'язки між країнами, які виявляються в становленні виробничої кооперації.

Цей етап у розвитку світового господарства характеризується посиленням позитивним впливом міжнародної економічної співпраці на розвиток продуктивних сил у багатьох країнах. Монополістичний капітал несе з собою нові технології, нову організацію виробництва, підвищує продуктивність праці. У країнах, куди спрямовується вивезення капіталу, починає формуватися кваліфікована робоча сила і національний капітал.

Але в умовах панування монополій і колоніальної або напівколоніальної залежності великих територій і цілих континентів, як-то Австралія, цей етап розвитку світового господарства призводить до посилення суперечливого характеру міжнародних економічних відносин. Це виявляється в тому, що росте прірва між залежними країнами і територіями, з одного боку, і провідними капіталістичними державами - з іншого. Перші все частіше спеціалізуються на видобутку певних корисних копалин, а більшість готової продукції, особливо промислового виробництва,

закупувають у розвинених країнах. Це ставить їх у жорстку залежність від кон'юнктури світового ринку. Нееквівалентний обмін, підтриманий економічною та військовою силами провідних країн, що всіляко захищають свої монополії, різко посилюється. І це поділяє все світове господарство на два протилежних полюси. На одному з них у відносно невеликій кількості держав зростуть рівень і якість життя, а на іншому, навпаки, - відбувається занепад, лютують хвороби і голод.

Третій етап у розвитку світового господарства починається з середини ХХ ст. і пов'язаний, перш за все, з подальшим розвитком продуктивних сил. Науково-технічна революція підняла продуктивні сили на такий рівень, що межі національної економіки стали їм затісними. Зросли масштаби виробництва, що вимагало не тільки розширення ринку збуту, але й гостро поставило проблему ресурсів. Водночас між монополіями посилилась конкуренція, а вже вона вимагала зменшення витрат на виробництво продукції. Останнє привело до переміщення виробництва в країни "третього світу" з дешевою робочою силою і наближеністю до ресурсів. Водночас формуються транснаціональні корпорації, які мають розгалужену мережу своїх виробництв в усьому світові і за рахунок пристосованості до особливостей національних ринків можуть оптимізувати реалізацію своїх товарів та отримати надвеликі прибутки.

Поява транснаціональних корпорацій припадає на ХХ ст., але особливо швидко зростає їх кількість в його останні десятиліття. Так, якщо у 80-ті рр. минулого століття у світі налічувалось близько 11 тис. ТНК, то наприкінці 90-х рр. уже майже 53 тис. Ці

компанії перетворились на надмобільні, сприйнятливі до науково-технічної революції і, по суті, головні структурні елементи світового господарства. Вони концентрують свою увагу не стільки на організації торгівлі товарами, скільки на виробництві їх у тих країнах, де ринок збуту цих товарів є найбільш містким. Сьогодні транснаціональні компанії перетворились на надзвичайно потужний зовнішній фактор, без урахування впливу, якого на національну економіку тієї чи іншої країни не можна грамотно будувати й реалізовувати економічну політику.

Узагальнюючим наслідком третього етапу в становленні світового господарства стала інтернаціоналізація виробництва. Поступово всі країни, бажають вони того чи ні, втягуються в систему єдиного світового господарства. Це об'єктивний процес усунування виробництва, але вже в планетарному масштабі.

Особливістю сучасного етапу інтеграції є те, що слаборозвинені країни поступово модернізують свою економіку і поліпшують її структуру. Справа в тому, що монополістичному капіталу стає не вигідною суцільна відсталість країн, де вони розміщують своє виробництво. Вона впливає на якість виробництва їх продукції, а це, у свою чергу, веде до зменшення прибутків.

Загалом суперечності, притаманні системі міжнародних економічних відносин зберігаються. Перш за все, це суперечність між високорозвиненими і слаборозвиненими країнами. Останні, часто за наявності достатньо багаті сировинної бази, залишаються обабіч прогресу і мають великі проблеми. За даними ООН, сьогодні більше ніж 1,5 млрд населення планети не мають елементарної

медичної допомоги. У багатьох країнах "третього світу" не вистачає питної води, а часто й продуктів харчування. Прогрес, який несе з собою розвиток світового господарства, безсумнівно, є, але він коштує людству дуже дорого.

Інтернаціоналізація світового господарства означає не тільки певне переплетення виробництва різних країн. Вона виявляється в здійсненні узгодженої політики, у спільному прогнозуванні та плануванні. Світове господарство рухається до певної цілісності, а це у свою чергу, вимагає чіткої організації дій як у виробничій, так і в невиробничій сферах.

Інтернаціоналізація світового господарства на високому рівні свого розвитку веде до інтегративних економічних об'єднань. Вони виникають у другій половині ХХ ст. як регіональні об'єднання країн, що забезпечують глибокі економічні зв'язки їх національних економік. У межах цих об'єднань створюються єдині, часто пільгові, умови для пересування товарів, капіталу, робочої сили. Як правило, такі об'єднання закріплюються відповідними нормативними актами і в межах об'єднання формуються спільні органи управління й інші установи. Найбільш загальним елементом таких об'єднань є створення зони вільної торгівлі. Прикладом регіональних об'єднань такого типу стала Європейська асоціація вільної торгівлі, створена за ініціативою Великої Британії в 1960 р. Вона включила кілька десятків країн Британської Співдружності. Аналогічне інтеграційне об'єднання у формі зони вільної торгівлі було створено в 1988 р. найбільшими країнами північноамериканського континенту - США і Канадою.

З розвитком інтеграційних процесів стали виникати інтеграційні економічні об'єднання більш високого типу. На відміну від зон вільної торгівлі та митних союзів, вони характеризуються вільним рухом не тільки товарів, а й капіталу і робочої сили. Такі інтеграційні об'єднання доповнюються валютними союзами, які характеризуються тісною співпрацею і навіть введенням єдиної валюти. Важливу роль починають відігравати спільні наднаціональні органи управління.

Найбільш потужним регіональним інтеграційним об'єднанням став **Європейський Союз**. Він почав формуватися після Другої світової війни за ініціативи Німеччини, Франції, Італії та країн Бенілюксу. Це об'єднання пройшло довгий шлях, від найпростіших форм інтеграції у вигляді зони вільної торгівлі аж до економічного союзу, що має власні наднаціональні політичні органи. Сьогодні Європейський Союз об'єднує 28 країн Європи. Це надпотужне економічне угруповання, яке має надзвичайно вагомий потенціал. У цьому об'єднанні з 2002 р. діє спільна валюта, яку ввели вже 16 країн. Розроблена й ратифікована наприкінці 2009 р. нова угода про політичну структуру ЄС, обрано президента й розроблені нові способи прийняття спільних рішень. У перспективі буде уніфіковано податкове законодавство, організація та функціонування транспорту і зв'язку тощо.

Європейський Союз з його потужним і реальним переходом до все більш тісної інтеграції країн привів до великих масштабних позитивних змін у національній економіці кожної країни - члена ЄС. Суттєво зменшились витрати на виробництво продукції. Зросла й без того висока якість товарів, що

виробляються в межах ЄС. Цьому потужно сприяє стандартизація та сертифікація продукції. Значно підвищилася продуктивність праці. Тільки завдяки введенню єдиної валюти, країни, які увійшли в зону ЄВРО, за розрахунками експертів, змогли збільшити свій ВВП у розмірі від 1 до 1,5 %. Європейський Союз за цілою низкою макроекономічних показників (населення, показників ВВП, частки у світовому товарообігу тощо) досяг рівня США, а за деякими з цих показників і перевищив показники США.

Потужним міждержавним економічним інтеграційним об'єднанням стала і зона вільної торгівлі, утворена США і Канадою, яка після приєднання до них у 1994 р. Мексики отримала скорочену назву НАФТА. Щоправда, порівняно з ЄС це інтеграційне об'єднання не є таким самим по глибині інтеграції, як Європейський Союз.

Відзначаючи позитивні риси таких об'єднань, слід зауважити, що ці процеси мають і певні суперечності. Так, усередині країн, що входять у такі об'єднання, наприклад, у тому ж Європейському Союзі, є проблема різних підходів до розвитку сільського господарства в кожній окремій країні. Викликає певний спротив (особливо з боку відносно невеликих країн, як-то Данія, Ірландія і деяких інших) втрата власного суверенітету, а частково і національної ідентичності у зв'язку з посиленням політичної інтеграції, що виявляється в зростанні ролі наднаціональних органів. Поряд з цими суперечностями, які можна умовно назвати внутрішніми, виникають і суперечності між цим угрупованням та іншими державами світу. Зрозуміло, що відстоюючи власні економічні інтереси, країни-члени ЄС, можуть проводити (і проводять), стосовно до інших країн-

нечленів ЄС політику, що може помітно зачіпати інтереси останніх. Водночас можливість вступу до цього інтеграційного об'єднання для багатьох європейських країн, як-то, наприклад, для України, досить примарна. Хоча заради справедливості слід зазначити, що ця можливість дуже багато в чому залежить від нашої держави і реальності тих перетворень, які ми повинні здійснити в економічній, соціальній і політичній сферах життєдіяльності. Певним аспектом зовнішніх суперечностей є і те, що з посиленням таких об'єднань посилюється і конкуренція між основними центрами тяжіння, як-то ЄС, США, Японією, а в останнє десятиріччя - і Китаєм.

Поряд з інтеграцією високорозвинених країн має місце і процес регіональної інтеграції слаборозвинених країн. На відміну від перших, така інтеграція спрямована скоріше не на досягнення потужного розвитку продуктивних сил, а на об'єднання зусиль, щоб створити реальні умови для подолання економічної відсталості, спільного вирішення найбільш гострих соціальних проблем і протистояння диктату високо-розвинених країн. Прикладами таких об'єднань можуть бути на Американському континенті Латиноамериканська асоціація інтеграції, що виникла на основі створеної в 1960 р. Латиноамериканської асоціації вільної торгівлі (ЛІАВТ), Центральноамериканський спільний ринок (ЦАСР) - на Африканському континенті. Подібні об'єднання виникають і в Азії. До найбільш відомих належать Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН).

Регіональні інтеграційні об'єднання в найбільш повній формі реалізують загальносвітову тенденцію до усупільнення світового господарства. Але вони є

територіально обмеженими і в цьому їх певний локальний характер. Поряд з цим така тенденція загальносвітового усупільнення виробництва виявляється й у формуванні об'єднань, по суті, загальносвітового масштабу. До таких організацій належать, наприклад, Світова організація торгівлі (СОТ), у яку входить близько 200 країн, членом якої у 2008 р. стала Україна. Ці організації посилюють свою роль і дедалі стають все більш впливовими у світовому господарстві. А останнє все чіткіше набирає ознак цілісності і єдності та все впевненіше перетворюється на єдиний світовий ринок, на якому реалізуються товари, послуги, капітал, робоча сила, знання та інформація з багатьох країн. Взаємозв'язки і взаємодія національних економік посилюється й формується єдина світова економіка. **Її сучасними ознаками стало:**

- швидке розповсюдження науково-технічної революції, яка в процесі свого розвитку і реалізації вже не може бути обмежена національними межами навіть великих країн. Оновлення виробництва, постійний прогрес техніки і технології стають можливими тільки за умов співпраці всіх країн світу;
- зменшення витрат, раціональне використання ресурсів, організація виробництва, яке б завдавало мінімальної шкоди навколишньому середовищу, вимагають постійної і тісної взаємодії всіх країн;
- обмеженість ресурсів вимагає вже в планетарному масштабі поступово знімати останні перешкоди на шляху вільного руху не тільки товарів, а й капіталу та робочої сили;
- виробництво в окремих країнах, з урахуванням максимально можливої ефективності й

застосування новітніх досягнень науки і техніки, часто орієнтується не тільки на національний, але й на міжнародний світовий ринок.

Усі ці особливості повинна враховувати кожна країна для того, щоб у загальному, об'єктивному процесі формування єдиного світового господарства знайти своє достойне місце і не залишитись на узбіччі головного шляху розвитку людської цивілізації.

КЕЙС 3.3.
**«Вплив НАФТА на текстильну
індустрію США»**



Коли у 1994 р. Північноамериканська угода про вільну торгівлю набула чинності, багато осіб побоювалися, що внаслідок переміщення виробництва зі США до Мексики американська текстильна індустрія втратить багато робочих місць. Опоненти НАФТА завзято, проте безуспішно доводили недоцільність підписання угоди через її негативний вплив на рівень зайнятості у США, особливо в таких галузях, як текстильна.

Оглядаючись назад, через 4 роки після підписання НАФТА, бачимо, що критики, очевидно, мали рацію. З 1994 р. до середини 1997 р. своїх робочих місць позбулися близько 149 тис. американських робітників, що становило більше 15% усіх зайнятих в текстильній індустрії. Така втрата значною мірою пояснювалася переміщенням виробництва до Мексики. З 1994 по 1997 р. експорт

тканин із Мексики до США потроївся і досяг суми 3,3 млрд дол. У 1993 р. американська фірма – виробник джинсів «Guess» виробляла 95% своєї продукції вдома. Зараз вона одержує близько 60% тканини із-за меж США, а одним з найбільших її постачальників є Мексика. Так само найбільша фірма – виробник білизни в США «Fruit of the Loom Inc» у 1995 р. пообіцяла закрити 6 своїх вітчизняних заводів і скоротити обсяг операцій на двох інших, звільнивши близько 3200 робітників, або 12% американської робочої сили. Компанія оголосила, що закриття заводів було складовою частиною її планів перемістити виробництво до дешевших закордонних заводів, зокрема в Мексиці.

До закриття заводів менш ніж 30% обсягу всього шиття здійснювалось за межами США. Проте «Fruit of the Loom Inc» планувала перемістити більшу частину роботи до Мексики.

Уважно дослідивши всю інформацію, бачимо, що проблема ускладнюється. Власне кажучи, в текстильній індустрії США робочі місяці скорочувалися, але ціни на одяг у США з 1994 р. так само знижувалися, оскільки виробництво тканини зміщувалося від високовитратних американських до низьковитратних мексиканських виробників. Від цього вочевидь виграли американські споживачі, які тепер могли витратити більше на інші товари. Наприклад, ціна на типову пару модних джинсів впала з 55 дол. у 1994 р. до 48 дол. у 1997 р. Таке падіння цін не було простим наслідком переміщення виробництва із США до Мексики. НАФТА так само призвела до переміщення виробництва з Азії до Мексики. У 1980 р. 83% всього американського імпорту тканин надходили з Азії. До 1997 р. на

азіатських виробників припадав 41% обсягу американського імпорту тканин, оскільки компанії перемістили своє виробництво з Азії до Мексики. Прикладом такої тенденції є фірма роздрібної торгівлі одягом «The Limited Corporation Inc.», котра у 1997 р. перенесла своє виробництво тканин із Шри-Ланки до Мексики. За висновком представника «The Limited» зарплата у Мексиці втричі перевищує ті щомісячні 60 дол., які робітники одержують у Шри-Ланці. Сполучати виробництво у Мексиці й США швидше й вигідніше, ніж із Шри-Ланкою. В рамках НАФТА тарифів на імпорт з Мексики не існує, проте діє 19% тариф на імпорт тканин зі Шри-Ланки. Враховуючи всі ці чинники виробництво тканин у Мексиці обходиться дешевше, ніж в Шри-Ланці. Отже, внаслідок укладення НАФТА виробництво змістилося до незалежного джерела з меншими витратами. The Limited планує перенести свої заощадження на американських споживачів у формі нижчих цін.

Крім нижчих цін, переміщення виробництва тканин до Мексики дало американській економіці інші вигоди. По-перше, воно сприяло стрибку експорту американських виробників тканин і тих, багато з яких працює в хімічній індустрії. До підписання НАФТА американські виробники, такі як «Burlington Industrie» та «E.I.D Inc.» постачали незначні обсяги тканин і пряжі мексиканським виробникам. Тепер же, оскільки виробництво одягу перемістилося з Азії до Мексики рівень експорту тканин і пряжі до цієї країни значно зріс. Американські виробники постачають сировину, що надходить до швейних фабрик Мексики. З 1994 по 1997 р. обсяг експорту тканин і пряжі до Мексики,

переважно у формі готовій до зшивання, майже подвоївся і становив 2,5 млрд дол. щорічно. Крім того, американські виробники текстильного обладнання збільшили обсяг своїх продажів, оскільки швейні фабрики в Мексиці замовляють таке обладнання. Експорт текстильних верстатів до Мексики у 1995 р. порівняно з попереднім роком майже подвоївся і становив 35,5 млн дол.

Хоча в текстильній індустрії США скоротилося багато робочих місць, прихильники НАФТА стверджують, що американська економіка одержала чистий вигаи у формі нижчих цін на одяг і зростання обсягу експорту виробників тканин і пряжі, а також виробників текстильного обладнання. Завдяки підписанню НАФТА сформувалася торгівля. Виграш від торгівлі одержали американські споживачі та виробники в певних секторах. Як завжди, від зони вільної торгівлі хтось виграє, а хтось програє, проте, за переконанням прихильників цієї ідеї, прибутки вочевидь перевищують збитки.

Джерело: Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – С. 308-309.



КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Що являє собою процес інтернаціоналізації?
2. Чим відрізняється інтернаціоналізація виробництва від інтернаціоналізації капіталу?

3. Які Вам відомі рівні інтернаціоналізації? Охарактеризуйте їх.

4. Які Ви знаєте напрями розвитку міжнародного поділу праці?

5. Що таке міжнародна економічна інтеграція?

6. Яке Ви знаєте найбільш розвинуте інтеграційне угруповання у світі? Відповідь обґрунтуйте.

7. Як на Вашу думку процес регіональної економічної інтеграції впливає на розвиток міжнародного бізнесу?

8. У чому полягає зв'язок між інтернаціоналізацією господарських відносин і глобалізацією світової економіки?

9. Як Ви оцінюєте економічні наслідки для американського бізнесу у галузі текстильної індустрії після підписання *NAFTA*?

10. Які європейські страхові компанії отримали економічну вигоду внаслідок набуття чинності Єдиного європейського акту 1 січня 1993 р.? Відповідь обґрунтуйте.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



1. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.

2. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.

3. Копійка В.В. Європейський Союз на сучасному етапі : структурні зміни та стратегія розвитку / В. В. Копійка, Т. І. Шинкаренко, М. А. Миронова. – К. : Знання, 2010. – 94 с.
4. Савельєв Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-те вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельєв. – К.: Знання, 2008. – 622 с.
5. Семенов К.А. Международная экономическая интеграция : [Уч. пособие] / К.А. Семенов. – М.: Логос, 2001 – 128 с.
6. Харламова В.Н. Международная экономическая интеграция [Уч. пособие] / В. Н. Харламова. – М.: МГИМО, Изд-во «АНКИЛ», 2002. – 175 с.
7. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

РОЗДІЛ 4

БАГАТОНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ ЯК КЛЮЧОВА ФОРМА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

- 4.1. Економічна природа багатонаціональних корпорацій
- 4.2. Цілі багатонаціональних корпорацій
- 4.3. Сучасні трансформації розвитку транснаціональних підприємств

КЕЙС 4.1.
«Глобалізація і General Electric»



Компанія *General Electric*, заснована Томасом Едісоном, є тепер найбільшим промисловим конгломератом в Америці і виробляє широкий асортимент товарів і послуг: від медичних приладів, електрогенераторів, реактивних двигунів і побутової техніки до надання фінансових послуг – здійснення телемовлення (*GE* володіє *NBC*, одним з трьох провідних телеканалів США). Ця гігантська компанія з доходом майже в \$ 180 млрд добре знайома з міжнародним бізнесом. *GE* займається виробництвом і продажем за кордон протягом десятиліть. Коли пост *CEO* компанії займав легендарний Джек Уелч, головна мета *GE* полягала в тому, щоб бути № 1 або № 2 в глобальному масштабі в кожному виді бізнесу, яким вона займалася. Для досягнення цієї мети Уелч вибрав агресивну стратегію прямих зарубіжних інвестицій. *GE* скористалася економічною слабкістю Європи в період з 1989 по 1995 р, щоб інвестувати в цей регіон \$ 17,5 млрд, причому половина цієї суми була спрямована на придбання 50 компаній. Коли в 1995 р. відбулося різке знецінення мексиканського песо, *GE* скористалася невизначеністю ситуації для покупки компаній у всій Латинській Америці. А коли в 1997-1998 рр. почалася економічна криза в Азії, викликаний панікою на азійських валютних

ринках, Уелч закликав своїх менеджерів розглядати цю ситуацію як сприятливу можливість для придбання інших фірм. В одній тільки Японії GE за 6 місяців витратила на ці цілі \$ 15 млрд. У результаті до кінця епохи правління Уелча в 2001 р. GE отримувала більше 40% своїх доходів за рахунок міжнародних продажів, хоча в 1985 р. їх частка становила лише 20%.

Однак в епоху Уелча GE багато в чому залишалася американською компанією, яка веде бізнес за кордоном. Але під керівництвом його наступника Джеффри Іммельта GE, мабуть, збирається стати дійсно глобальною компанією. Перш за все зарубіжні доходи продовжують рости швидше, ніж внутрішні, і в 2007 р. їх частка склала понад 50% від суми загальних доходів. Ця експансія стимулюється швидким зростанням економік країн Азії, особливо Індії та Китаю. Зараз GE продає Індії більше двигунів для широкофюзеляжних літаків, ніж Сполученим Штатам, і отримує найбільші вигоди від інвестицій в інфраструктуру, які робить Китай, активно будує аеропорти, залізниці та електростанції. За оцінками аналітиків, після 2012 р. GE буде здійснювати від 55 до 60% свого бізнесу на міжнародних ринках.

З урахуванням такого зміщення акценту Іммельт постарався змінити організацію і методи роботи компанії. До недавнього часу всі основні підрозділи GE мали головні офіси в США і жорстко контролювалися з центру. Але в 2004 р. GE перевела головний офіс підрозділу медичного обладнання в Лондон - рідне місто компанії Amersham, яку нещодавно придбала GE. Потім GE перевела

головний офіс підрозділу, що продає обладнання нафтогазовим компаніям у Флоренцію, Італія. А в 2008 р. GE перевела штаб-квартиру GEMoney до Лондону. Більш того, вона надала більше повноважень своїм менеджерам, які відповідають за роботу в інших країнах. Для чого? Компанія впевнена, що для міжнародного успіху вона повинна бути ближче до своїх покупців. Наприклад, переміщення GEMoney в Лондон був обумовлений прагненням стати ближче до своїх клієнтів, що знаходяться в Європі і Азії. Керівникам GEHealthCare Лондон зручніше тим, що з нього простіше добиратися в будь-яку точку світу.

GE також перемістила за кордон свою дослідницьку діяльність. З 2004 р. вона відкрила власні науково-дослідні центри в Мюнхені (Німеччина), Шанхаї (Китай) і Бангалорі (Індія). Розрахунок тут робився на те, що відкриття таких центрів в країнах з швидкозростаючою економікою дозволить GE розробляти обладнання краще до місцевих потреб. Наприклад, GEHealthCare випускає сканери для магнітно-резонансної томографії, кожен з яких коштує \$ 1,5 млн, але в шанхайському дослідному центрі розроблявся і розробляється сканер, який буде коштувати \$ 500 000 і, швидше за все, стане добре продаватися в країнах, що розвиваються.

Крім того, в GE швидко формується інтернаціональний склад топ-менеджменту. Спочатку компанія традиційно вважала за краще наймати менеджерів з Середнього Заходу через їх міцну прихильність до американської трудової етики, але тепер у вищих коридорах влади все

частіше можна чути мову з іноземним акцентом. Менеджери, що відповідають за роботу компанії в окремих країнах, в минулому часто були американськими експатріантами, але тепер вони, як правило, походять з тих регіонів, в яких працюють. GE виявила, що місцеві національні кадри менеджерів полегшують завдання продажу місцевим компаніям і урядам. Наприклад, в Китаї держава є крупним покупцем, і тісна співпраця з державною бюрократією вимагає особливого розуміння місцевої культури, якого важко досягти іноземцям. Крім інтернаціоналізації своїх управлінських кадрів GE часто направляє американських менеджерів за кордон для подальшого розвитку управлінських навичок і участі в спеціальних заходах компанії. У 2008 р. в якості символічного жесту GE Transportation, штаб-квартира якої знаходиться в штаті Пенсільванія, провела щорічну зустріч своїх торгових представників в італійському Сорренто, а не, як зазвичай, у Флориді. «Це допомогло американцям дізнатися, які бувають затримки рейсів», - зізнався один з керівників підрозділів.

Джерело: Хилл Ч. *Международный бизнес*. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 66-68.



ГЛОСАРІЙ:

Багатонаціональні корпорації (БНК) - це міжнародні корпорації, що об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі.

Транснаціональне підприємство – це підприємство бізнесу, яке здійснює виробничу діяльність в двох або більше країнах.

4.1. Економічна природа багатонаціональних корпорацій

Однією з основних тенденцій, що характеризують 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 союзів зв'язаних країн, що створюються з метою досягнення глобальних переваг перед загальними конкурентами на світовому ринку (ЄС, НАФТА, АСЕАН та ін.). Інтеграційні процеси на регіональному, міждержавному рівні поступово призводять до послаблення значущості окремих національних економік. З іншого боку, глобалізація викликала нові стратегічні підходи в багатьох галузях.

Одночасно потужний імпульс розвитку отримує інтеграційна господарська діяльність на рівні компаній: усе зростаючий рівень міжнародної конкуренції змушує компанії шукати шляхи об'єднання потенціалів і співпраці в боротьбі за виживання або ринкове лідерство. Встановлення ділових партнерських стосунків між компаніями різних країн і створення ділових структур різної міри інтегрованості - одна з найпоширеніших організаційних стратегій в останні десятиліття.

Працюючи разом, фірми все частіше утворюють стратегічні альянси. З середини 1980-х г.г. їх число у світі щорічно зростало більш ніж на 25%, 6% усіх прибутків, що отримуються 1000 найбільших корпорацій США доводиться на альянси, що в чотири рази перевищило показник 1987 р.

Для сучасного рівня розвитку всесвітнього господарства характерна інтернаціоналізація економіки, причому значною мірою на мікрорівні, тобто на рівні підприємств. Розширюються об'єми зарубіжних операцій фірм, і передусім їх прямі зарубіжні інвестиції. У кінці 90-х років у світі діяли більше 42 тис. багатонаціональних підприємств, що мають близько 300 тис. підрозділів в більшості країн світу.

Багатонаціональні корпорації (далі БНК) - це міжнародні корпорації, що об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі. Прикладом такої компанії є англо-голландський концерн "Роял-Датч Шелл", існуючий з 1907 р. Сучасний капітал цієї компанія ділиться в пропорції 60:40. Іншим прикладом багатонаціональної корпорації є широко відома в Європі швейцарсько-шведська компанія АВВ (Asea Brown Boveri), що спеціалізується в області машинобудування, електронній інженерії. АВВ має декілька спільних підприємств в країнах СНД. До провідних багатонаціональних корпорацій Європи належить також англо-голландський хіміко-технологічний концерн "Юнілевер".

Давид Е. Лілієнталь визначає багатонаціональні корпорації (БНК) як "корпорації, що є національними по капіталу, але інтернаціональними по сфері своєї

діяльності, здійснюваної за кордоном відповідно до місцевих законів і особливостей".

Деяке інше визначення, що ґрунтується на характеристиці загальних результатів діяльності компанії, дає Яір Ахароні : "Компанія називається багатонаціональною, якщо вона здійснює свою діяльність в більш ніж одній країні і в об'ємах", що все більш розширюються.

Нарешті, згідно з Петером Друкером, що сповідує біхевіористичний підхід, компанія, що базується в США, може бути названа багатонаціональною, якщо її штаб-квартира розташована в США, але її організація, виробнича діяльність, спрямування не обмежуються межами США і вище керівництво корпорації не замикається на якомусь одному регіоні, управлінський персонал мислить і діє виходячи з вимог міжнародного бізнесу, не обмежуючи свою діяльність національними рамками, у тому числі патріотичним почуттям".

Справедливим буде наступне узагальнювальне визначення: **багатонаціональні компанії** - це компанії, які здійснюють міжнародний бізнес, розміщуючи свої підрозділи в різних країнах світу з метою найкращого обслуговування ринків, підвищення ефективності, конкурентоспроможності і ефективного доступу до ресурсів і чинників виробництва, зниження ризиків.

Зниження витрат досягається у міру розширення виробництва ("ефект масштабу"), накопичення досвіду і вигідного розміщення. Зниженню витрат сприяють також відхід від дублювання інвестицій і витрат на НДДКР, поширення і обмін технологіями і ноу-хау, відкриття сприятливих сировинних ринків,

міжнародний розподіл праці, можливості фінансового і податкового планування з урахуванням особливостей функціонування фінансових ринків і державної економічної політики в різних країнах.

БНК через свої зарубіжні підприємства дістає можливість доступу до додаткових (можливо, дешевших) сировинних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів закордонних країн.

Зниження ризиків досягається шляхом країнової (регіональної) диверсифікації операцій, виходу на нові перспективні ринки, використання різноманітніших каналів збуту. З іншого боку, можливе зниження ризику капіталовкладень при залученні до кооперації партнерів з числа національних інвесторів.

З точки зору міжнародного права, відмінними **ознаками багатонаціональних корпорацій є:**

- наявність багатонаціонального акціонерного капіталу;
- існування багатонаціонального керівного центру;
- комплектування адміністрації іноземних філій кадрами, що знають місцеві умови.

Останнє, до речі, властиво і багатьом транснаціональним корпораціям. Взагалі, межі між цими двома групами міжнародних компаній дуже рухливі, можливий перехід однієї форми в іншу.

До транснаціональних і багатонаціональних корпорацій слід додати і *глобальні корпорації (ГК)*, що виділилися з середовища міжнародних компаній. Вони виникли в 80-і роки і продовжують набирати силу. Глобальні корпорації представляють усю потужність сучасного світового фінансового капіталу. Найбільшою мірою до глобалізації тяжіє хімічна,

електротехнічна, електронна, нафтова, автомобільна, інформаційна, банківська і деякі інші галузі.

Багатонаціональна компанія є однією з найбільш складних форм організації міжнародного бізнесу. Така компанія 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 за її межами.

Організація, форми і структурні особливості різних БНК можуть бути досить різноманітними. Проте можна виділити наступні **основні особливості, що лежать в основі БНК і відрізняють цю форму організації міжнародного бізнесу від інших форм міжнародного бізнесу:**

- корпоративна цілісність, заснована на принципі акціонерної участі;

- орієнтація на досягнення єдиних для компаній БНК стратегічних цілей і рішення загальних стратегічних завдань;

- наявність єдиної управлінської вертикалі (з різною мірою жорсткості) і єдиного центру контролю у вигляді холдингової компанії, банку або групи взаємозв'язаних компаній;

- безстроковий характер існування БНК. Разом з терміном "багатонаціональний" для визначення бізнесу, що веде міжнародні операції по всьому світу, часто використовують поняття "світовий" або "глобальний".

При цьому передбачається, що менеджмент глобальної компанії:

1) застосовує глобальний, інтегрований підхід до бізнесу з метою пошуку нових ринкових можливостей, оцінки можливих погроз для бізнесу з боку конкурентів, пошуку нових ресурсів для розширення діяльності (включаючи людські і фінансові ресурси);

2) прагне закріпити присутність компанії на ключових странових (регіональних) ринках;

3) орієнтований на пошук загальних рис, властивих різним географічним ринкам.

З цієї точки зору, багатонаціональна компанія - це різновид холдингової компанії, що здійснює господарську діяльність на різних національних ринках і прагнуча через менеджерів дочірніх підрозділів адаптувати свої продукти і маркетингову стратегію до місцевих особливостей.

Разом з термінами "багатонаціональна" і "глобальна" компанія в науковій, спеціальній і діловій літературі використовується і цілий ряд схожих понять. Так, за традицією, ООН і урядові організації розвинених країн протягом десятиліть використовували стосовно фірм, що ведуть бізнес більш ніж в одній країні, термін "транснаціональний" (транснаціональна корпорація, далі ТНК). Останнім часом ряд учених стали використовувати цей термін відносно компаній, які можна охарактеризувати і як глобальні, і як багатонаціональні, тобто відносно компаній, що прагнуть до досягнення ефекту масштабу за рахунок глобальної інтеграції і, в той же час високо адаптивних до специфічного зовнішнього середовища (новий термін: "багатокультурна БНК"). Видно, що це визначення дуже схоже з введеним раніше поняттям глобальної компанії. Бізнесмени зі свого боку часто використовують термін

"транснаціональна корпорація" відносно бізнесу, що утворився в результаті злиття (а не утворення спільного підприємства або стратегічного альянсу) двох компаній приблизно однакового розміру, проте що представляють різні країни. До найбільш відомих і вдалих об'єднань, що завоювали міцну міжнародну репутацію, можна віднести англо-нідерландські компанії Unilever і Royal Dutch Shell, шведсько-швейцарську компанію АВВ, американо-швейцарську банківську групу Credit Suisse First Boston.

На сьогодні БНК, перетворившись на транснаціональні групи компаній виробничого, торговельного, фінансового і науково-дослідного профілю, не лише залишаються опорою економік розвинених країн, але і перетворилися на одну з головних сил світового господарства. Так, якщо в 1976 р. число БНК оцінювалося в 11 000 (з більш ніж 86 000 зарубіжних підрозділів), то на початок 1990-х рр. їх число перевалило за 35 000 (147 000 зарубіжних філій). Сьогодні у світі діє близько 40 000 БНК, що мають близько 200 000 підрозділів в 150 країнах.

БНК лідирують у світовій економіці за різними показниками. У 1996 р. загальний об'єм продажів БНК склав 5,5 трильйона доларів, або 25% світового ВВП. На БНК доводиться, за різними оцінками, від 1/4 до 1/3 світової торгівлі. В середині 1990-х рр. активи 500 найбільших небанківських БНК перевищили 30 трильйонів доларів, причому 40% активів було розміщено за межами країн, в яких засновані головні компанії. Загальна чисельність зайнятих в БНК перевищує 70 мільйонів чоловік. Аналогічна картина спостерігається і в банківській сфері: з 300 найбільших банків світу близько 100 є

транснаціональними, при цьому близько 2/3 операцій вони ведуть у своїх державах і 1/3 - за кордоном.

По суті, саме БНК перетворили світову економіку на достовірно 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 вдосконалення форм менеджменту і організації підприємства, управління його комерційним, виробничо-технологічним і кадровим потенціалом. З цим пов'язано значення, яке надається розгляду особливостей організації і управління формованих БНК інтегрованих структур в курсі міжнародного менеджменту.

4.2. Цілі багатонаціональних корпорацій

Разом з терміном "багатонаціональний" в науковій, спеціальній і діловій літературі використовується і цілий ряд схожих понять, наприклад, "транснаціональні", "глобальні", "міжнародні". Термін "транснаціональна корпорація" (ТНК) протягом десятиліть використовували стосовно фірм, що ведуть бізнес більш ніж в одній країні. Останнім часом ряд учених стали використовувати його відносно компаній, що реалізують відповідні стратегії, які можна охарактеризувати і як глобальні, і як багатонаціональні, тобто відносно компаній, що прагнуть до досягнення ефекту масштабу за рахунок глобальної інтеграції і в той же час високочутливих до

різнонаціонального зовнішнього середовища. Слід також уточнити, що раніше термін "транснаціональна компанія" іноді використовувався відносно фірми, що утворилася в результаті злиття двох компаній приблизно однакового розміру, що представляють різні країни. Прикладом таких фірм є англо-нідерландська компанія Royal Dutch/Shell, шведсько-швейцарська компанія АВВ.

Отже, термін "БНК" можна вважати загальнозастосованим до компаній, що ведуть міжнародний бізнес, незалежно від їх конкретних стратегій і національної приналежності капіталу.

У всесвітньому господарстві БНК чинять вплив на економічне зростання національних господарств і в цілому світового господарства, на розміщення продуктивних сил, на інтенсифікацію науково-технічного прогресу, на зростання ефективності виробництва. Велика також роль БНК з точки зору вдосконалення форм менеджменту і організаційних структур, систем контролю і управління маркетинговим, виробничо-технологічним і кадровим потенціалом підприємства.

Багатонаціональна природа сучасного бізнесу – уже відбулася і, мабуть, має безповоротний процес. Корпоративна інтернаціоналізація має багато форм. Наприклад, окремі компоненти різних споживчих товарів, таких як машини, персональні комп'ютери, відеоапаратура, можуть вироблятися за межами країни остаточної зборки цих товарів.

Іншим прикладом корпоративної інтернаціоналізації є придбання контрольного пакету акцій або повне поглинання деяких фірм іншою зарубіжною компанією. Яскравим прикладом

корпоративної інтернаціоналізації є продаж акцій і інших цінних паперів на зарубіжних ринках капіталів.

Цільова орієнтація фірми, що вирішила виходити в міжнародний бізнес, зосереджується в трьох основних напрямках:

- 1) пошук і освоєння нових ринків;
- 2) пошук і використання ефективних ресурсів;
- 3) використання можливостей, що відкриваються для бізнесу у межах даної країни /або міждержавного середовища.

З іншого боку, є свого роду змінні, які розглядаються БНК при виборі ринків, ресурсів, форм входження в міжнародний бізнес:

- рівень економічного розвитку окремих країн;
- природні особливості країн (включаючи мінеральні ресурси, водні, кліматичні і т. д.);
- характеристики демографії країни і культурних особливостей (населення, його розміщення по території, рівень урбанізації і т. д.).

Зростання і розвиток міжнародного бізнесу викликані дією ряду взаємовпливаючих чинників, що призводять до глобалізації виробництва і маркетингу:

1. Досягнення в області комп'ютерних технологій і телекомунікацій привели до бурхливого зростання взаємообміну інформацією і ідеями через межі держав, що дозволяє споживачам більше дізнатися про зарубіжні товари. Так, поширення супутникового і кабельного телебачення, а також Інтернет сприяє формуванню глобального попиту на певні товари або послуги. Глобальні мережі телекомунікацій дозволяють менеджерам компаній координувати

діяльність персоналу по розробці, впровадженню, виробництву і продажам продукції на численних підприємствах по всьому 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, стимулюючі зовнішньоторговельні операції і прямі інвестиції з-за кордону.

3. Існує тенденція до уніфікації і об'єднання у рамках світової спільноти. Наприклад, в європейських країнах, що підписали Маастрихтські угоди, щодо створення Європейського Союзу, з 1993 р. утворився єдиний ринок товарів, послуг, капіталу і трудових ресурсів, а з 1999 р. - діє Європейський монетарний союз одинадцяти держав і відбувся перехід на єдину валюту - євро. Реалізація цієї стратегії надає компаніям величезні ринкові можливості.

В той же час як і раніше зберігаються відмінності багатьох національних ринків, а також властива ним недосконалість, що виражається, зокрема, у відносній дешевизні окремих ресурсів (сировини, праці, технологій, капіталу). Використання таких відмінностей і недосконалості дозволяє учасникам міжнародної кооперації здійснювати, з одного боку, глобальне зростання свого бізнесу, зниження витрат виробництва, підвищення прибутку, а з іншої - залучення для цього міжнародних ресурсів. Усе це забезпечує фінансову стійкість міжнародних інтегрованих структур бізнесу по відношенню до криз і потрясінь різного роду.

Отже, за рахунок міжнародної інтеграції компанії досягають різноманітні цілі:

- доступ до нових ринків, подолання державних торговельних і інвестиційних бар'єрів;

- доступ до нових джерел ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, 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 вступу ресурсів, підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Однією з основних причин утворення міжнародної інтегрованої структури може являтися встановлення довгострокових стосунків з місцевими фірмами для проникнення на зарубіжні ринки. Організації приймаючих країн можуть належати до мережі місцевих постачальників, дистриб'юторів, замовників, до яких іноземні партнери можуть приєднатися через альянс або шляхом включення в БНК.

Важливим аспектом входження в новий ринок є *торговельні обмеження з боку уряду приймаючої сторони.* Зокрема, ці обмеження були першопричиною утворення союзів БНК з фірмами і урядами країн, що розвиваються. Крім того, чинне (чи очікуване) місцеве законодавство, що вимагає від

іноземних компаній вступу до альянсів з місцевими партнерами або що визначає їх мінімальний відсоток участі в місцевій організації, також призводить до створення міжнародної інтегрованої структури. Слід втім визнати, що вимоги закону і протекціоністські заходи уряду є меншими за значимістю чинниками порівняно з такими, як, наприклад, діставання доступу до нових ресурсів або досягнення економії на витратах за рахунок "ефекту масштабу".

Доступ до нових джерел ресурсів. За допомогою міжнародної інтеграції компанії дістають можливість доступу до додаткових, можливо дешевшим, матеріальним, фінансовим, трудовим, інформаційним і іншим ресурсам зарубіжних країн: БНК - через свої зарубіжні підприємства.

На початковій стадії задовольняються потреби в сировині (комплектуючих), виробничих потужностях, будівлях, спорудах, у фінансових ресурсах, а також потребі в персоналі (за рахунок доступу до дешевої і кваліфікованої робочої сили, а також забезпечення підприємств кадрами лінійних і функціональних менеджерів).

У сучасних умовах не менш важливе 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 у тому випадку, якщо культурні відмінності між країною базування фірми і країною передбачуваної діяльності великі. Часто (принаймні на початковому етапі входження в новий ринок) організації вважають за краще створити спільне підприємство з місцевою фірмою, щоб отримати необхідні знання про ринок. Особливе значення при цьому має розвиток конкурентних переваг, що породжують потік інновацій на стадіях розробки продукції, виробництва і маркетингу. Такі стійкі переваги є колективним знанням, властивим міжнародному бізнесу і можливим, що робить, координацію різноманітного виробничого досвіду і інтеграцію різних технологій.

Підвищення ефективності. Раціоналізація міжнародного виробництва припускає, що певні компоненти не виробляються більше ніж в двох місцях з різними витратами, а переносяться туди, де витрати нижчі. Але тут є ще і додаткова перевага. Оскільки обсяг виробництва в сприятливішому місці тепер вище, подальше зниження середньої вартості одиниці продукції може бути досягнуте за рахунок "ефекту масштабу" - підвищення ефективності у 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, поширення і обмін технологіями і ноу-хау, відкриття

сприятливих сировинних ринків, міжнародний розподіл праці, можливості фінансового і податкового планування з урахуванням особливостей функціонування фінансових ринків і державної економічної політики в різних країнах.

General Motors через створені СП отримує з Японії коробку передач і задній міст для подальшої зборки автомобілів на підприємствах в Канаді, Західній Європі, Південній Африці і Австралії. На належних БНК *Ford* заводах в Бразилії виробляються двигуни малої потужності для американських і європейських ринків збуту.

Для мультинаціональних корпорацій характерні *поліцентричний* (polycentric) або *регіоцентричні* типи взаємин материнської і дочірніх компаній. *Поліцентричний* тип характеризується тим, що зовнішній ринок - це не дрібнота, а часто важливіший сектор діяльності ТНК в порівнянні з внутрішнім ринком. У цих ТНК зарубіжні філії більші і різноманітніші, вони не стільки продають продукцію материнської компанії, скільки виробляють її на місці відповідно до потреб їх ринків. У зарубіжних філіях переважають місцеві менеджери, самі філії автономні. Цей вид ТНК характеризується досить високим рівнем децентралізації функцій управління, делегуванням повноважень дочірнім фірмам.

При *регіоцентричному* підході ТНК орієнтується вже не на ринки окремих країн, а на регіони, наприклад, на усю Західну Європу, а не на Францію або Великобританію. Хоча зарубіжні філії і в цьому випадку розміщуються в окремих країнах, але вони орієнтуються на увесь регіон. Цей вид ТНК особливо популярний в інтеграційних угрупованнях.

Багатонаціональні компанії в ході глобалізації виробництва часто розміщують деякі виробничі операції в країнах, для яких характерна низька вартість праці. Термін "новий міжнародний розподіл праці" використовувався Ф. Фробелем і його співавторами для позначення що набирало темп в 1970-і рр. переміщення економічних операцій в країни "третього світу", що було одним з тих способів, якими багатонаціональні компанії реагували на посилення конкуренції на світових ринках, зниження прибутковості і темпів зростання світової економіки. Цьому зрушенню сприяли нові технології, такі, як комп'ютеризація систем інформації менеджменту, нові форми телекомунікації, і досконаліша транспортна система. Теорія нового міжнародного розподілу праці намагається усунути недоліки попередніх спроб аналізу економічної відсталості у "третьому світі", зокрема теорії залежності і світової системи теорії, які не в змозі пояснити феномен економічного зростання в так званих нових індустріальних країнах. Згідно з ідеєю нового міжнародного розподілу праці, виробничими операціями, переміщуваними багатонаціональними компаніями в країни, що розвиваються, є базові процеси, що припускають низький рівень кваліфікації, тоді як переміщенню не підлягають процеси, що вимагають кваліфікації вищої (такі, як дослідження, технічні розробки і планування розвитку, а також певні виробничі операції, пов'язані з високою технологією). Таким чином, новий міжнародний розподіл праці є таким розподілом, при якому одні регіони світу спеціалізуються на низькооплачуваних, рутинних виробничих операціях, а інші - на тій стороні виробничого процесу, яка

пов'язана з високою економічною віддачею. У 1980-і і 1990-і рр., таке переміщення спостерігалось також в межах "першого світу", тобто певні виробничі операції переміщалися в країни, що пропонують дешевшу працю в порівнянні з іншими економіками (в межах Європейської Спільноти, наприклад, в Іспанію і Британію), що індустріалізували. Багатонаціональні компанії часто знаходять більш прибутковим використовувати досвідчену і висококваліфіковану індустріальну робочу силу і виробляти товари ближче до кінцевого ринку їх реалізації навіть за умови вищої вартості праці, чим у "третьому світі". Частково, це стало можливим завдяки подальшому розвитку технології, яка веде до такого скорочення об'єму трудових витрат у виробничих операціях, при якому використання як можна дешевшої праці перестає грати вирішальну роль.

КЕЙС 4.2.

«Прямі зарубіжні інвестиції Cemex»



Менш ніж за десятиліття найбільш крупний мексиканський виробник цементу Cemex перетворився із переважно мексиканського підприємства у третю найбільшу у світі цементну компанію після швейцарської Holcim і французької Lafarge Group. Cemex із давніх часів був активним гравцем в Мексиці і в теперішній час контролює понад 60% ринку цементу в країні. Внутрішній успіх

Сетех багато в чому ґрунтується на постійному прагненні до підвищення ефективності виробництва і зосереджені на обслуговуванні покупців, яке є найкращим в галузі.

Сетех є лідером у використанні інформаційних технологій для приведення свого виробництва у відповідність із попитом покупців. Компанія продає готовий цемент, який починає застигати через 90 хвилин після його приготування, тому своєчасність доставки грає для неї важливу роль. Але *Сетех* ніколи не може передбачити із абсолютною впевненістю, яким буде попит у конкретний день, тиждень чи місяць. Щоб краще справлялись із непередбачуваним попитом, *Сетех* розробив інформаційну систему, яка включала встановлювала на вантажівках обладнання глобального позиціонування, радіопередавальні пристрої, супутники зв'язку і комп'ютерне обладнання, які дозволяють контролювати виробництво і доставку цементу набагато краще інших цементних компаній, швидко реагувати на неочікувані зміни попиту і знижувати витрати виробництва. Результатом стало зниження витрат і покращення якості обслуговування, що вигідно відрізняє *Сетех* від багатьох конкурентів.

Компанія також приділяє велику увагу своїм дистриб'юторам – а їх є близько 5000 в одній тільки Мексиці, - які можуть заробляти преміальні бали за досягнення цільових показників за продажі. Дистриб'ютори можуть потім конвертувати ці бали в акції *Сетех*. Крупні дистриб'ютори можуть закуповувати вантажівки та інше обладнання через *Сетех* зі значними знижками. *Сетех* відома також

своєю маркетинговою політикою, орієнтованою на кінцевих споживачів, тобто будівельників.

Стратегія міжнародної експансії Сетех стимулювалась декількома факторами. По-перше, компанія хотіла знизити свою залежність від мексиканського будівельного ринку, який відрізнявся високою нестабільністю попиту. По-друге, компанія усвідомлювала наявність великого попиту на цемент у багатьох країнах, що розвиваються, де здійснювалось і очікувалось масштабне будівництво. По-третє, компанія була впевнена, що вона розуміє потреби будівельних фірм в країнах, що розвиваються краще, ніж багато традиційних транснаціональних цементних компаній із розвинутих держав. По-четверте, Сетех полагав, що він зміг би отримати значну вигоду, купуючи неефективні цементні компанії на інших ринках і, прищеплюючи їм свої навички обслуговування покупців і управління виробництвом, маркетингові стратегії та інформаційні технології.

Компанія почала реалізовувати свою стратегію міжнародної експансії на початку 1990-х рр. Першочергово Сетех націлювався на ринки, що розвиваються, купуючи виробників цементу у Венесуелі, Колумбії, Індонезії, на Філіппінах, в Єгипті та інших країнах. Він також придбав дві стратегічно важливі компанії в Іспанії і модернізував їх. Натхненний успіхом своїх зусиль в Іспанії, Сетех почав шукати можливості експансії в інші розвинені країни. У 2000 р. Сетех придбав Southland, одну із найбільших цементних компаній США, за 2,5 млрд дол США. Після цієї покупки під контролем Сетех опинились 56 цементних заводи у

30 країнах, більша частина із яких також була придбана компанією. Сетех приділяв велику увагу передачі своїх технологічних, управлінських та маркетингових ноу-хау придбаним підприємствам, щоб повисити ефективність їх роботи.

У 2004 р. Сетех реалізував ще одну велику зарубіжну інвестиційну ініціативу, придбав британську RMC за 5,8 млрд дол США. RMC була великою міжнародною цементною компанією із товарообігом у 8 млрд дол США, з яких лише 22% приходилось на Великобританію, і мала заводи у 20-и зарубіжних країнах, включаючи і багато європейських, в яких Сетех поки що не був представлений. Угода з купівлі, укладена в березні 2005 р., зробила Сетех глобальним гравцем у цементній індустрії із річним обсягом продаж в 15 млрд дол США і власними заводами у 50 країнах. Тепер лише близько 15% продаж компанії припадало на частку Мексики. Після придбання RMC з'ясувалась, що її завод у місті Рагбі працював лише на 70% своїх можливостей головним чином через технологічні проблеми із випалом сировини. Сетех залучив міжнародну команду спеціалістів для розв'язання проблеми, і невдовзі завод запрацював на 90% своїх потужностей.

Сетех своїми діями дав ясно зрозуміти, що він буде розширятись і далі та шукати нові можливості у швидкозростаючих економіках Китаю та Індії, де у теперішній час його присутність виглядає відносно слабкою і де його глобальні конкуренти активно розширюють свої операції. Проте не всі експансіоністські зусилля Сетех були такими успішними, як це планувалось. У 2006 р. після

довготривалих спорів із урядом Індонезії Setex оголосив, що він йде з ринку цієї країни. Setex з'явився в Індонезії у 1996 р., коли в країні розпочалась програма приватизації, і придбав 25% акцій державної цементної компанії Semen Gresik. При укладанні цієї угоди Індонезія пообіцяла дозволити Setex придбати контрольний пакет акцій Gresik у 2001 р. Проте індонезійський уряд не виконав цієї обіцянки, оскільки місцеві політичні і профсоюзні лідери стали виказувати турботу «передачі індонезійських активів іноземним власникам» і переконувати уряд відмовитись від попередньої обіцянки. Розчарований цими інтригами, Setex вирішив продати свої 25% акцій Gresik одній із індонезійських компаній.

Джерело: Хилл Ч. *Международный бизнес*. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С.272-273.

4.3. Сучасні трансформації розвитку транснаціональних підприємств

Транснаціональне підприємство (далі ТНП) – це підприємство бізнесу, яке здійснює виробничу діяльність у двох або більше країнах. **Із 1960-х рр. двома важливими тенденціями у розвитку ТНП стало:**

-зростання чисельності неамериканських ТНП; У 1960-х рр. в глобальному бізнесі домінували крупні транснаціональні корпорації США. Так, в 1973 р. 48,5% із 260 найбільших у світі транснаціональних підприємств були зареєстровані у

США. Другою країною за цим показником було Сполучене Королівство – 18,8% найбільших ТНП, у той час як частка Японії становила лише 3,5%. Таку тенденцію можна пояснити тим, що США протягом Другої світової війни впродовж тридцяти років упевнено домінували в економічному аспекті у світі, а велика кількість британських ТНП відображало промислове лідерство цієї країни у перші десятиліття ХХ ст. Проте у 2008 р. ситуація кардинально змінилась. Із 100 найбільших у світі нефінансових ТНП лише 24 були американськими, 13 французькими, 12 німецькими, 12 британськими і 9 японськими (*United Nations, World Investment Report, 2008*). Таким чином, глобалізація світової економіки призвела до відносного послаблення домінування американських фірм на глобальному ринку. До того ж, в останні роки зростає кількість ТНП із країн, що розвиваються (зокрема, гонконгських, тайванських, сінгапурських і китайських);

- поява міні-ТНП. Хоча сьогодні основна частина міжнародної торгівлі та інвестицій як і раніше здійснюються крупними корпораціями (наприклад, Exxon, General Motors, Ford, Fuji, Procter&Gamble, Unilever тощо) середні та малі фірми все сильніше проникають у ці види діяльності. Розвиток Інтернету призвів до зниження бар'єрів, з якими приходилось зіштовхуватись малим фірмам, що мали намір зайнятись міжнародною торгівлею. Наприклад, міжнародна компанія G.W.Bath, що спеціалізується на виробництві обладнання для обсмаження какао-бобів із німецького Людвігсбурга має у штаті всього 65 осіб і зуміла завоювати 70% глобального ринку такого обладнання

КЕЙС 4.3.
«Китайська Hisense – ТНП, що створюється»



Hisense швидко стає одним із лідерів ТНП в країні. Схоже до багатьох інших китайських корпорацій Hisense походить від державного підприємства Qingdao №2 Radio Factory, яке було створене в 1969 р. і мало на початку всього лише 10 працівників. В 1970-их роках дане державне підприємство почало випускати телевізори, а в 1980-их – було одним із перших виробників кольорових телевізорів, які випускались за ліцензією Matsushita. В 1992 р. 35-річний інженер Джоу Худжан був призначений директором підприємства. В 1994 р. замість державного підприємства була створена Hisense Company Ltd., а Джоу був призначений її керівником (наразі він очолює раду директорів).

Під керівництвом Джоу Hisense компанія швидко зростала, проводила диверсифікацію підприємства та здійснювала глобальну експансію. До 2005 р. фірма мала товарообіг в \$6,2 млрд. і була однією з перших китайських виробників телевізорів, кондиціонерів, холодильників, ПК та телекомунікаційного обладнання. В 2007 р. Hisense продала близько 10 млн. телевізорів, 3 млн. кондиціонерів, 4 млн. бездротових телефонів CDMA, 6 млн. холодильників та 1 млн. ПК. Продаж закордон

приніс \$490 млн, або більше 15% прибутку. Компанія відкрила дочірні підприємства в Алжирі, Угорщині, Ірані, Пакистані і демонструвала швидкий темп зростання на ринках, що розвиваються, де вона успішно відвоювала ринкову частку в багатьох давно працюючих виробників побутової техніки.

Hisense має амбіційні плани. Вона прагне стати глобальним підприємством по виробництву споживчих товарів, які мають бренд світового рівня. Hisense мала намір примножити свої прибутки до \$12 млрд. в 2010 р., купивши з цією метою свого китайського конкурента Kalon, який потрапив на той момент в скрутне становище. Hisense, яка, безумовно, є виробником з низькими витратами, відрізняється від інших компаній впевненістю в тому, що її основною перевагою є не економічне виробництво, а швидке впровадження інновацій. Компанія впевнена, що єдиний спосіб відвоювати лідерство на висококонкурентних ринках, на яких вона працює, полягає в безперервному створенні передових, високоякісних і конкурентоспроможних по ціні товарів. Для досягнення цієї мети компанія ще в середині 1980-их років створила в Китаї особистий центр досліджень і розробок. В 1997 р. був створений ІР в ПАР, а в 2007 р. ще один центр в Європі. Hisense також планує відкрити центр ІР в США. В 2006 р. дані центри отримали 534 патенти на свої винаходи.

Технологічне новаторство Hisense наочно проявляється в діяльності по створенню цифрового ТВ. В 1999 р. вона вперше розробила нове обладнання, яке дозволить виходити в Інтернет, використовуючи телевізор. В 2002 р. Hisense

запропонувала свій перший інтерактивний цифровий телевізор, а в 2005 р. розробила перший китайський мікропроцесор для цифрових телевізорів, зробивши свою країну незалежною від закордонних виробників. В 2006 р. Hisense вивела на ринок лінію мультимедійних телевізорів, в яких одночасно використовувались технології створення зображень високої чіткості та плоскі екрани.

В якості іншого прикладу давайте розглянемо *Lubricating Systems, Inc.* Дана фірма виробляє мастильні емульсії для стаканів, використовує роботу 25 працівників та продає продукції на \$6,5 млн. Наврядчи її можна назвати великим ТНП, але більше \$2 млн. її прибутку забезпечує експорт до багатьох країн, включаючи Японію, Ізраїль. Для обслуговування європейського ринку *Lubricating Systems* також створила спільне підприємство з німецькою компанією. Ще одним подібним прикладом може бути *Lixi, Inc.*, невелика американська фірма, яка виробляє рентгенівську техніку промислового значення. Майже 70 % прибутку *Lixi* забезпечує експорт до Японії. Або ж розглянемо *G. W. Barth*, виробника обладнання для обжарювання какао бобів. Маючи в штаті всього лише 65 осіб, ця маленька компанія завоювала 70% глобального ринку такого обладнання. Міжнародним бізнесом займаються не тільки крупні фірми, а й середні і навіть малі підприємства.

Джерело: Хилл Ч. *Международный бизнес.* [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 47-48.



КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Що таке багатонаціональні корпорації?
2. Які Вам відомі принципи організації багатонаціональних корпорацій?
3. Які основні цілі переслідують багатонаціональні корпорації у своїй діяльності?
4. Які Ви знаєте ключові особливості багатонаціональних корпорацій, що відрізняють цю форму організації міжнародного бізнесу від інших?
5. Завдяки чому компанія Cemex перетворилась із переважно мексиканського підприємства у третю найбільшу у світі цементну багатонаціональну корпорацію світу?
6. Які Вам відомі типи взаємин материнської і дочірніх компаній у рамках мультинаціональних корпорацій?
7. Чому в останні десятиліття стрімко зростає кількість неамериканських ТНП? Відповідь обґрунтуйте.
8. Які Ви знаєте сучасні тенденції розвитку ТНП?
9. У чому полягають амбітні плани китайської транснаціональної корпорації Hisense?
10. Чому в останнє десятиріччя активно збільшується чисельність міні-ТНП у світовій економіці?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



1. Географія світового господарства (з основами економіки) : навч. посіб. / Я.Б. Олійник та ін.; за ред. Я.Б. Олійника, І.Г. Смирнова ; 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2014. – 637 с.
2. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р.Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
3. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.
4. Савельев Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-тє вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельєв. – К.: Знання, 2008. – 622 с.
5. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

ЧАСТИНА II

**ВНУТРІШНЄ
СЕРЕДОВИЩЕ
МІЖНАРОДНОГО
БІЗНЕСУ**

РОЗДІЛ 5

ВИДИ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

- 5.1. Сутність стратегій та причини їх вибору
- 5.2. Вибір основних стратегій та їх еволюція
- 5.3. Групи еталонних стратегій розвитку міжнародного бізнесу

КЕЙС 5.1.
«Coca-Cola»



Coca-Cola, ікона американського ринку газованих напоїв, довгий час залишалася найбільш міжнародною з усіх американських корпорацій. Вперше компанія вийшла за межі ринку США в 1902 р., почавши торгувати на Кубі. У 1929 р. "Coke" продавалася в 76 країнах по всьому світу. Під час Другої світової війни Coca-Cola уклала договір про постачання своєї продукції американським військам, які воювали за межами батьківщини. У цей період компанія побудувала в різних країнах 63 своїх заводи. Глобальна експансія компанії продовжувалась після закінчення війни, що підкріплювалась упевненістю в тому, що американський ринок скоро буде повністю насичений і що за кордоном у компанії є величезні можливості зростання. Сьогодні більш 59000 працівників із загального штату компанії в 71000 чоловік працюють в 200 країнах, не рахуючи США, і більше 70% обсягу виробництва Coca-Cola реалізується на міжнародних ринках.

До 1980-х рр. компанія використовувала стратегію локалізації. Дочірні закордонні підприємства володіли великою самостійністю в управлінні своїми операціями. Але все змінилося в 1980-х і 1990-х рр. під керівництвом Роберта Гойсуета, талановитого менеджера з числа кубинських іммігрантів, призначеного CEO Coca-Cola

в 1981 р. Гойсуета надав нового звучання флагманським брендам *Coca-Cola*, які отримали розширення після виведення на ринок "*Diet Coke*", "*Cherry Соку*" та інших новинок. Він був твердо переконаний, що головна відмінність між ринком США і зарубіжними ринками полягало в слабкому проникненню на ці ринки, де споживання напоїв типу "кола" на душу населення становило всього 10-15% від споживання США. Гойсуета вирішив зробити *Coca-Cola* глобальною компанією, зосередивши управлінські і маркетингові функції в штаб-квартирі в Атланті, посиливши увагу до основних брендів і збільшивши частку *Coca-Cola* в капіталі зарубіжних виробників напоїв "кола" з метою здійснення стратегічного контролю за їх діяльністю. Ця стратегія "одного розміру, відповідного для всіх", ґрунтувалася на стандартизації товарів і процесів та отриманні економії від ефектів масштабу - наприклад, використання однакових рекламних звернень у всьому світі.

Глобальну стратегію Гойсуети продовжив його наступник Дуглас Айвестер, але до кінця 1990-х рр. привабливість такої стратегії стала слабшати, тому що все більше місцевих невеликих виробників прохолодних напоїв почали тіснити *Coca-Cola*. Оскільки компанія вперше за чверть століття не змогла домогтися поставлених фінансових цілей, то в 2000 р. Айвестер був відправлений у відставку, а на його місце призначений Дуглас Дафт. Дафт змінив стратегію на 180 градусів. Він порадив, що *Coca-Cola* повинна повернутися до наділення більшими повноваженнями менеджерів зарубіжних дочірніх підприємств. Дафт вірив, що стратегія, розробка

нових товарів і маркетинг повинні пристосовуватися до місцевих потребам. Він скоротив 6000 робочих місць, переважно в Атланті, і надав закордонним менеджерам більше самостійності. Крім того, він заявив, що компанія припиняє глобальну рекламу, і передав контроль за бюджетом і змістом реклами в руки керівників закордонних дочірніх підприємств.

На дії Дафта частково вплинув досвід роботи Соса-Сола в Японії, найбільш прибутковому ринку компанії, де найбільш популярним продуктом Соса-Сола є не газований напій, а холодний кавовий напій «Georgia Coffe» в жестяних банках, який продається через торгові автомати. Японський досвід, мабуть, сигналізував про те, що напої повинні кастонуватися з урахуванням місцевих смаків і уподобань і що Соса-Сола слід надати більше повноважень щодо прийняття рішень місцевим закордонним менеджерам.

Однак перехід до стратегії локалізації не забезпечив очікуваного зростання, та в 2002 р. почалося повернення до більш централізованої координації дій, яка передбачала посилення контролю зі штаб-квартири в Атланті за маркетингом та розробкою нових продуктів в інших країнах. Однак на цей раз не відбулося повернення до стратегії «одного розміру для всіх» епохи Гойсуети. Під керівництвом Невілла Ісделла, що став СЕО компанії в березні 2004 р., Соса-Сола відстежує і направляє маркетинг і розробку нових товарів на місцевому рівні, але при цьому демонструє упевненість в тому, що стратегія (включаючи питання ціноутворення товарних пропозицій і маркетингових повідомлень) повинна варіювати від

ринку до ринку з урахуванням місцевих умов. Іншими словами, стратегія Ісделла знаходиться десь посередині між стратегіями Гойсуети і Дафта. Крім того, Ісделл завжди підкреслював важливість збору хороших ідей, що виникають в різних країнах. Одна з таких ідей мала відношення до «Georgia Coffe». Після успіху цього напою в Японії Соса-Сола уклала в жовтні 2007 р. стратегічний альянс з італійським виробником кави Ілускаffe з метою створення франчайзингового підприємства з виробництва холодних кавових напоїв в жестяних банках. В 2003 р. одне з дочірніх підприємств Соса-Сола в Китаї розробило недорогий негазований апельсиновий напій, який швидко став одним з найбільш популярних напоїв на місцевому ринку. Розглянувши потенціал цього напою, Соса-Сола стала тепер випускати його і в інших азіатських країнах. Він став справжнім хітом у Таїланді, на ринку якого вперше з'явився в 2005 році, і має всі шанси продовжити свій успіх в Індії.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 414-415.



ГЛОСАРІЙ:

Стратегія – це довгостроковий якісно окреслений напрям розвитку організації, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації, які вона хоче отримати в результаті своєї діяльності.

Крива досвіду відображає систематичне зниження виробничих витрат, що спостерігається протягом життя товару.

Ефект навчання – це економія витрат, яка забезпечується за рахунок навчання у процесі роботи.

Економія від ефекту масштабу – це зниження собівартості одиниці продукції, що досягається за рахунок великого обсягу виробництва.

5.1. Сутність стратегій та причини їх вибору

Існує безліч причин, чому організація може розробляти міжнародний варіант стратегічного розвитку. *Відомий американський теоретик менеджменту П. Копер (1980) виділив дві групи чинників, які визначають, чи буде для компанії привабливим міжнародний варіант розвитку бізнесу або ні:*

1) *чинники виштовхування.* Вони породжуються недоліком можливостей для розвитку бізнесу на місцевому ринку у зв'язку з низькими цінами на продукцію або обмеженнями з боку уряду (наприклад, антимонопольне законодавство), що часто є причиною звернення компанії до вивчення можливостей діяльності на міжнародних ринках;

2) *чинники втягування.* Вони виникають при існуванні за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу, наприклад пільгового оподаткування і інших чинників. Не секрет, що багато західних фірм розміщують свої виробництва за кордоном, передусім в країнах Азії, через наявність відносної дешевизни там робочої сили.

Вибір міжнародної стратегії ведення бізнесу пов'язаний з досить високими ризиками. **Типовими труднощами міжнародних стратегій є наступні:**

- проблеми у рішенні того, якими і наскільки різними мають бути продукти (послуги), щоб бути привабливими для різних іноземних ринків;

- складнощі з переведенням валюти і курсами обміну валют;

- питання, пов'язані з прогнозом витрат і прибутковості, повинні ґрунтуватися на прогнозуванні руху курсів валют, а неправильне прогнозування в цій області може коштувати компанії дуже дорого;

- компанія піддаватиметься дії різних культур, що може створити значні управлінські проблеми, особливо у випадках, якщо існує практика переходу керівників з країни в країну;

- зазвичай є і структурні проблеми; при виборі міжнародних стратегій часто виникає питання: яку структуру краще прийняти організації, діючій в міжнародному економічному середовищі;

- проблеми з податками: компанія шукатиме можливості рішення проблем, пов'язаних з перевідними процедурами, щоб зменшити податки і показати максимальний прибуток в тій країні, де податки найнижчі (трансферне ціноутворення);

- присутність політичного ризику, пов'язаного з вірогідністю того, що зарубіжні вклади підприємства будуть скуті політикою уряду країни-господаря.

Ці питання мають бути проаналізовані дуже уважно для вибору стратегії розвитку фірми.

Слово "стратегія" грецького походження і означає "мистецтво розгортання військ в бою". Проте цей військовий термін за останніх 20 років широко

увійшов до ужитку фахівців, теорії і практики менеджменту. Стратегія є набором правил, якими керується організація при ухваленні управлінських рішень.

Нині стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в ринкових умовах, що ускладнюються.

Вибір стратегії і її реалізація складають основну частину змісту діяльності по стратегічному управлінню. У стратегічному управлінні **стратегія** розглядається як довгостроковий якісно окреслений напрям розвитку організації, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації, які вона хоче отримати в результаті своєї діяльності. То стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій організація зуміє досягти своїх цілей в умовах оточення, що змінюється і конкурентного середовища. Стратегія, визначає свободу вибору відповідно до ситуації, що змінюється.

Як вважає один з провідних фахівців і теоретиків в області стратегічного управління М. Портер, існують **три основні області вироблення стратегії поведінки фірми на ринку:**

Перша область пов'язана з лідерством в мінімізації витрат виробництва. Цей тип стратегій пов'язаний з тим, що компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. В результаті цього вона може за рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію добитися завоювання більшої частки ринку. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати хорошу організацію виробництва і постачання, хорошу

технологію і інженерно-конструкторську базу, а також хорошу систему розподілу продукції, тобто, щоб домагатися найменших витрат, на високому рівні повинне здійснюватися все те, що пов'язано з собівартістю продукції. Маркетинг же при цій стратегії не має бути високо розвинений.

Друга область вироблення стратегії пов'язана із спеціалізацією у виробництві продукції. В цьому випадку компанія повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб ставати лідером в області виробництва своєї продукції. Це призводить до того, що покупці вибирають цю марку, навіть якщо ціна і досить висока. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення НДДКР, мати прекрасних дизайнерів, прекрасну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

Третя область визначення стратегії відноситься до фіксації певного сегменту ринку і концентрації зусиль фірми на вибраному ринковому сегменті. В цьому випадку компанія не прагне працювати на усьому ринку, а працює на його чітко певному сегменті, досконально з'ясувавши потреби ринку в певного типу продукції. В даному випадку компанія може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливо і поєднання цих двох підходів. Проте абсолютно обов'язковим для проведення стратегії третього виду є те, що компанія повинна будувати свою діяльність передусім на аналізі потреб клієнтів певного сегменту ринку, тобто повинна у своїх намірах виходити не з потреб ринку взагалі, а з потреб цілком визначених або навіть конкретних клієнтів.

Варто зазначити, що загалом для більшості фірм головною метою є максимізація акціонерної вартості. Цей процес вимагає, щоб фірма концентрувала зусилля на підвищенні своєї прибутковості і швидкості зростання прибутку. Міжнародна експансія може дозволити фірмі збільшити доходи за рахунок перенесення товарних пропозицій, створених із використанням ключових компетенцій, на ті ринки, де місцеві конкуренти не володіють такими товарними пропозиціями і компетенціями. Для фірми може бути вигідним розміщення кожного створюючого цінності виду діяльності, який вона виконує, в тих країнах, де стан факторів виробництва найбільш сприятливий для виконання даного виду діяльності. Така стратегія спрямована на отримання економії за рахунок місцевих вигод. Вона може знижувати витрати створення цінності і допомагати фірмі займати низькозатратну позицію та / або диференціювати свою товарну пропозицію від пропозицій конкурентів.

За рахунок швидкого нарощування обсягу продаж стандартизованого товару міжнародна експансія може допомогти фірмі просуватися вниз по кривій досвіду, завдяки ефектам навчання та економії від ефекту масштабу.

Крива досвіду відображає систематичне зниження виробничих витрат, що спостерігається протягом життя товару.

Ефект навчання – це економія витрат, яка забезпечується за рахунок навчання у процесі роботи. Навчання робітників відбувається найбільш ефективно при повторному виконанні завдання, наприклад при збиранні фюзеляжів літаку. Продуктивність праці з часом підвищується, тому що

працівники освоюють найбільш ефективні способи виконання робочих завдань.

Економія від ефекту масштабу – це зниження собівартості одиниці продукції, що досягається за рахунок великого обсягу виробництва. Джерела цієї економії: по-перше, можливість ділити постійні витрати на велику кількість одиниць товару (у даному випадку під постійними витратами розуміють витрати на створення нового промислового підприємства, розробку нового товару і т.д.). По-друге, фірма може видатись нездатною досягти ефективного обсягу виробництва, якщо вона не обслуговує глобальних ринків (в автомобільній промисловості ефективно працювати можуть лише заводи, розраховані на виробництво не менше 20 тис. машин в рік). По-третє, оскільки глобальний збут збільшує розмір підприємства, то зростає й здатність фірми диктувати свої умови на переговорах із постачальниками, що дозволяє їй досягати економії від ефекту масштабу при здійсненні закупівель, знижуючи витрати на сировину, і таким чином підвищувати прибутковість.

5.2. Вибір основних стратегій та їх еволюція

На практиці міжнародного бізнесу, як правило, застосовують чотири види базових стратегій : глобальної стандартизації, локалізації, міжнародна і транснаціональна.

1) стратегія глобальної стандартизації. Фірми, які використовують стратегію глобальної стандартизації, зосереджують зусилля на підвищенні

прибутковості і швидкості росту прибутку за рахунок скорочення витрат, що забезпечується ефектом масштабу, ефектами навчання і ефектами використання місцевих переваг. Тобто їх головною метою є реалізація стратегії низьких витрат у глобальному масштабі. У фірм, що використовують стратегію глобальної стандартизації функції виробництва, маркетингу зосереджені у декількох найбільш придатних для цього місцях. Фірми тут не намагаються кастомізувати свої товарні пропозиції і маркетингову стратегію до місцевих умов, тому що кастомізація має на увазі скорочення розміру партій виготовленої продукції і дублювання функцій, що призводить до підвищення витрат. Натомість такі фірми віддають перевагу продажу стандартизованих товарів по всьому світу, щоб отримати максимальні вигоди від ефекту масштабу і ефекту навчання.

Ця стратегія найбільш доцільна, коли на фірму здійснюють сильний тиск, що примушує її знижувати витрати, а вимоги відзиву на місцеві особливості мінімальні. Зазвичай така ситуація спостерігається у багатьох галузях, де виробляють товари промислового призначення, продукція яких обслуговує універсальні потреби (галузі по виробництву напівпровідникових пристроїв мають глобальні стандарти, *Intel, Texas Instruments, Motorola*). На ринках споживчих товарів така стратегія поки що не впроваджується.

2) стратегія локалізації. Вона зосереджена на підвищенні прибутковості за рахунок кастомізації товарів та послуг фірми таким чином, щоб вони краще відповідали смакам та вимогам різних національних ринків. Стратегія локалізації найбільш доцільна, коли є значні відмінності між країнами з точки зору і вимог споживачів і коли вимоги щодо зниження

витрат не є занадто сильними. Адаптуючи товарну пропозицію до місцевих вимог, фірма підвищує цінність свого товару на місцевому ринку. Її недолік полягає у тому, що внаслідок дублювання функцій і випуску товару меншими партіями кастомізація обмежує можливості фірми досягти скорочення витрат, яке можливе при масовому виробництві. Проте така стратегія може мати сенс, якщо додана цінність, що асоціюється з місцевою кастомізацією дає можливість встановлювати більш високу ціну (автомобільна індустрія, випуск пікапів для американців та малолітражки для європейців та японців).

3) транснаціональна стратегія. Оскільки у сучасному глобальному середовищі конкуренція сильна, то з метою виживання фірми повинні робити все можливе для реагування на потреби щодо зниження витрат і адаптації до місцевих умов. Фірми, що використовують транснаціональну стратегію, по-перше, намагаються досягти зниження витрат за допомогою економії засобів за рахунок місцевих переваг, за рахунок ефекту масштабу і за рахунок ефекту навчання; по-друге, диференціювати свою товарну пропозицію для різних ринків з урахуванням місцевих відмінностей і по-третє, забезпечувати багатосторонній обмін вміннями між різними підприємствами у глобальній виробничій мережі фірми. Однак реалізувати її на практиці надзвичайно важко (*Caterpillar* зуміла конкурувати із *Komatsu* і *Hitachi*).

4) міжнародна стратегія. Деякі транснаціональні фірми знаходяться у надзвичайно вигідному стані: вони не відчують гострої необхідності ні знижувати витрати, ні реагувати на

вимоги місцевих ринків. Більшість таких фірм реалізують міжнародну стратегію, беручи товари, які виготовлені на місцевому ринку, і продаючи їх в інших країнах із мінімальною адаптацією до місцевих вимог. Відмінною рисою таких фірм є те, що вони продають товар, який обслуговує універсальні потреби, але разом із тим вони не мають серйозних конкурентів, а тому не повинні турбуватись про зниження витрат (*Xerox* опинилась у подібній вигідній ситуації у 1960-х роках після винаходу і комерціалізації фотокопіювального пристрою, *Procter&Gamble, Microsoft*).

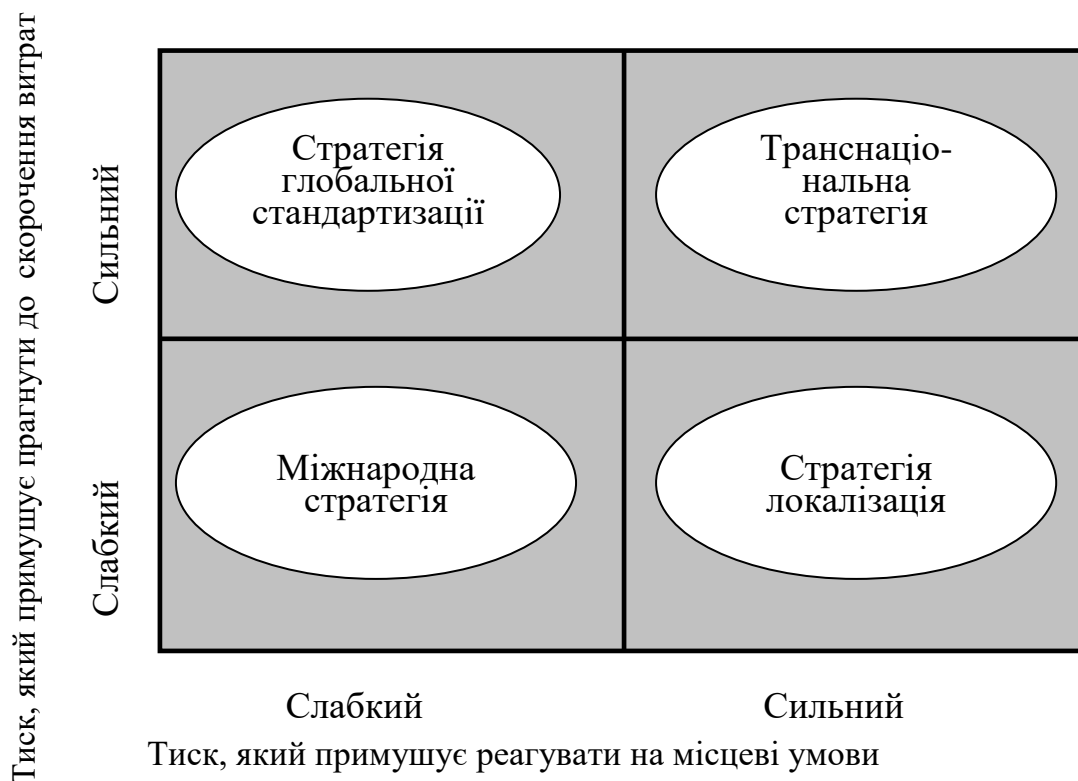


Рис. 5.1. Базові стратегії міжнародного бізнесу

Джерело: Хилл Ч. *Международный бизнес.* [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 405.

В міру посилення конкуренції міжнародна стратегія і стратегія локалізації стають менш

життєздатними, а менеджерам потрібно переорієнтувати свої фірми на стратегію глобальної стандартизації або транснаціональну стратегію.

КЕЙС 5.2.
«Еволюція стратегії Procter & Gamble»



Заснована в 1837 р., компанія Procter & Gamble, маючи штаб-квартиру в Цинцинаті, довгий час була однією з найбільших міжнародних компаній в світі. Сьогодні Procter & Gamble є глобальним колосом в індустрії споживчих товарів, має річний обсяг продажів в \$50 млрд., більше 54% яких здійснюється за межами США. P&G продає понад 300 брендів, включаючи такі, як мило “Ivory”, “Tide”, “Pampers”, “Crisco” “Folgers”, споживачам в більш ніж 160 країнах. Традиційно стратегія P&G була гарно налаштована. Компанія розробляла нові товари в Цинцинаті і потім за допомогою напіваавтономних закордонних філіалів здійснювала виробництво, збут і дистрибуцію цих товарів в різні країни. Часто закордонні філіали мали свої виробничі потужності і адаптували упаковку, ім'я бренду і маркетингове повідомлення до місцевих смаків і вподобань. Протягом багатьох років ця стратегія забезпечувала стійкий потік нових товарів і гарантований ріст продажів і прибутку. Однак в кінці 1990-х рр. ріст прибутку P&G сповільнився.

Суть проблеми була проста. Витрати P&G стали надто високими через надмірне дублювання виробничих, маркетингових і адміністративних

функцій в різних закордонних філіалах. Таке дублювання мало сенс в 1960-х рр., коли національні ринки були відділені один від одного бар'єрами, утруднюючи транскордонну торгівлю. Наприклад, товари, виготовлені в Великобританії, не могли з економічною вигодою продаватись в Німеччині через високі імпорتنі мита, введені цією країною. Однак в 1980-х рр. бар'єри міжнародної торгівлі стали швидко руйнуватись в усьому світі, і ізольовані раніше національні ринки почали об'єднуватись у великі регіональні чи глобальні ринки. До того ж рітейлери, через які P&G продавала свої товари, ставали більш крупними і глобальними (зокрема Wal-Mart в США, Tesco в Великобританії і Carrefour у Франції). І набравши силу, глобальні рітейлери вимагали від P&G цінних знижок.

В 1990-х рр. P&G застосувала велику реорганізацію, щоб краще контролювати свою структуру витрат і спробувати врахувати реалії глобальних ринків, що формуються. Компанія закрила близько 30 своїх заводів по всьому світу, звільнила 13 000 працівників і сконцентрувала виробництво на декількох підприємствах, які могли як найкраще забезпечувати економію від ефекту масштабу і обслуговувати регіональні ринки. Але цього виявилось недостатньо. Прибуток ріс повільно, тому в 1999 р. P&G провела другу реорганізацію за десятиліття. Її ціль полягала в перетворенні P&G в дійсно глобальну компанію. P&G відмовилась від попередньої організаційної структури, побудованої по регіональному принципу, і замінила її структурою із семи автономних одиниць бізнесу (напрямки бізнесу були різними: від товарів для догляду за дітьми до продуктів харчування). Кожна одиниця бізнесу

повністю відповідала за отримання прибутку від продажу своєї продукції, а також за виробництво, маркетинг і розробку нових товарів. Кожна одиниця бізнесу отримала вказівку, по-перше, раціоналізувати своє виробництво і сконцентрувати його на меншій кількості крупних підприємств; по-друге, спробувати створити глобальні бренди там, де це можливо, і таким чином усунути маркетингові відмінності між країнами; і, по-третє, прискорити розробку і вивід на ринок нових товарів. P&G оголосила, що в ході реалізації цієї ініціативи вона закрие ще 10 заводів і звільнить 15000 працівників, головним чином в Європі, де досі збереглося значне дублювання активів. Обсяг скорочення витрат оцінювався приблизно в \$800 млн. P&G планувала використати заощаджені кошти для зниження цін і підвищення витрат на маркетинг, щоб спробувати збільшити ринкову частку і таким чином ще більше знизити витрати за рахунок досягнення економії від ефекту масштабу. На цей раз стратегія, мабуть, працювала успішно. В 2003-2007 рр. P&G повідомила про стабільний ріст продажів і прибутку. Важливо було й те, що глобальні конкуренти P&G, такі як Unilever, Kimberly-Clark і Colgate-Palmolive пережили в 2003-2008 рр. складні часи.

Джерело: Хилл Ч. *Міжнародний бізнес.* [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 410-411.

Еволюція базових стратегій. Недолік міжнародної стратегії полягає в тому, що з часом у фірми неминуче з'являються конкуренти, і якщо менеджери не зроблять активних кроків для зниження витрат, то фірму швидко випередять її найбільш ефективні глобальні конкуренти. Саме так і

сталось з *Xerox*. Японські компанії, зокрема *Xerox*, налаштували виробництво власних фотокопіювальних пристроїв на високопродуктивних підприємствах, почали продавати ці пристрої дешевше, ніж *Xerox*, і швидко притіснили її на глобальному ринку. Але фіаско *Xerox* було обумовлене не появою конкурентів, так як, врешті-решт, це було неминуче, а нездатністю компанії почати раніше знижувати свої витрати щодо проникнення на ринок ефективних глобальних конкурентів. Урок з цієї історії полягає в тому, що міжнародна стратегія може виявитись нежиттєздатною в довгостроковій перспективі і що для виживання фірмам необхідно переходити до стратегії глобальної стандартизації або до транснаціональної стратегії раніше своїх конкурентів.

Те ж саме можна сказати і про стратегію локалізації. Локалізація може дати фірмі конкурентну перевагу, але якщо поява агресивних конкурентів неминуча, то фірмі також необхідно змінити свою структуру витрат заздалегідь, і єдиний спосіб зробити це – перехід до транснаціональної стратегії. Саме так і вчинила *P&G*. Таким чином, по мірі посилення конкуренції, міжнародна стратегія і стратегія локалізації стають менш життєздатними, і менеджерам потрібно переорієнтувати свої фірми на стратегію глобальної стандартизації або транснаціональну стратегію.

5.3. Групи еталонних стратегій розвитку міжнародного бізнесу

Найбільш поширені, вивірені практикою і широко освітлені стратегії розвитку бізнесу зазвичай

називаються еталонними. Вони відображають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукту, ринку, галузі, положення фірми всередині галузі та технології (технологічності). Кожен з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий або новий.

1. Першу групу еталонних стратегій складають **стратегії концентрованого зростання**. Сюди потрапляють стратегії, пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку. Вони не зачіпають інші елементи. У випадку користування цими стратегіями компанія намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи галузі. Що стосується ринку, компанія веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або можливостей переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій першої групи:

Стратегія посилення позиції на ринку - компанія робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні великі маркетингові зусилля. Її реалізація передбачає також здійснення «горизонтальної інтеграції», при якій компанія намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

Стратегія розвитку продукту передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту. Її доцільно реалізовувати на вже освоєному фірмою ринку.

2. Другу групу еталонних стратегій складають стратегії бізнесу, які передбачають розширення фірми

додаванням нових структур. Вони називаються **стратегіями інтегрованого зростання**. Зазвичай компанія може вдаватися до здійснення даних стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі і не може здійснювати стратегії концентрованого зростання. У той же час інтегрований ріст не суперечить її зростанню, як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення компанії всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на ріст компанії за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі сприятливі результати, пов'язані із зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Поставки як центр витрат для фірми можуть перетворитися у разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів.

Стратегія поступового формування вертикальної інтеграції, що відображається в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між компанією та кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або компанія не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

3. Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу - ***стратегії диверсифікованого зростання***

- реалізуються якщо компанії далі не можуть розвиватися на відповідному ринку з відповідним продуктом в межах відповідної галузі. *Стратегії даного типу наступні:*

Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні наявних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуваної технології, а також в інших сильних сторонах функціонування компанії. Приклад - виробник льняних тканин організовує виробництво одягу з цих тканин.

Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. За такої стратегії компанія повинна орієнтуватися на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад в сфері постачань. Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім вже виробленому продукту. Важлива умова реалізації даної стратегії - попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту. Прикладом тут може бути стратегія виробництва мотоциклів (причепів, т.п.) на автомобільному підприємстві.

Стратегія конгломеративної диверсифікації проявляється в тому, що компанія розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими. Нові продукти

реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів (компетентності персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і т.п.). Приклад - організація виробництва холодильників на металургійному комбінаті.

В даний час більшість зарубіжних концернів - широко диверсифіковані підприємства.

Основна небезпека даної стратегії диверсифікації в розосередженні сил. Тому стратегію можуть здійснювати переважно великі організації, що володіють великим потенціалом.

КЕЙС 5.3.
«Даймлер-Бенц»



В уявленні багатьох, компанія, що випускає автомобіль марки "Мерседес", має бути виключно процвітаючою компанією. Глава концерну "Даймлер-Бенц" оголосив, що втрати концерну в 1995 р. склали декілька мільярдів доларів.

Початкова ідея полягала в тому, щоб перетворити "Даймлер-Бенц" в багатопрофільний технологічний концерн і в 1985 г придбав компанію "Мотор унд турбінен юніон", що виробляє авіаційні двигуни. У тому ж році ним був придбаний контрольний пакет акцій авіабудівної компанії "Дорнье". У 1985 р. концерн придбав 25% акцій електротехнічної компанії "АЕГ". Прагнучи розширити свою

присутність в авіакосмічному бізнесі, "Д-Б" почала в 1990 р. переговори з голландською авіабудівною компанією "Фоккер". Переговори були початі в рік отримання фірмою "фоккер" дуже високого прибутку. Проте відразу ж наступного року "Фоккер" зазнав величезних збитків. "Д-Б", намагаючись врятувати катастрофічну ситуацію, вклала понад 600 млн дол. Але в 1995 р. "Фоккер" знову зазнав збитків, а "Д-Б" вирішив, що далі неможливо надавати допомогу фірмі "Фоккер". Це означало відхід з неї і мільярдні втрати. Паралельно "Даймлер-Бенц" вирішив також розлучитися з контрольним пакетом акцій фірми "Дорнье".

Збиткова діяльність на ринку турбогвинтових і реактивних літаків була цілком з'ясовна падінням попиту на цю продукцію у зв'язку із закінченням "холодної війни". Але "Даймлер-Бенц" зазнав значних втрат і від діяльності електротехнічного відділення "АЕГ". Це змусило концерн піти на припинення самотійного існування цього відділення. Фактично це означало, що, потерпівши величезні збитки "Даймлер-Бенц" узяв курс на відхід з тих галузей, в яких він не був спочатку і в яких він прийшов, прагнучи здійснити ефективні інвестиції капіталу, створеного в базовій сфері його діяльності - автомобілебудуванні.

4. Четвертий тип еталонних стратегій розвитку бізнесу - **стратегії скорочення**. Дані стратегії реалізуються, коли компанія потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, особливо коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці

(наприклад, структурна перебудова і т.п.). У цих випадках компанії вдаються до стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить не безболісно для цієї організації. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії розвитку фірми, як і розглянуті стратегії зростання; при певних обставинах їх неможливо уникнути; це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу, так як в переважній більшості випадків оновлення і загальне прискорення - взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.

Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

Стратегія ліквідації - крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється, коли компанія не може вести подальший бізнес.

Стратегія «збору врожаю» припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих, а також робочої сили. Вона забезпечує максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і продовжує скорочувати виробництво. Стратегія «збору врожаю», розрахована при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля, домогтися отримання максимального сукупного доходу.

Стратегія скорочення - компанія закриває або продає один зі своїх підрозділів (або бізнесів), щоб

здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими компаніями, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується дана стратегія, коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективних або ж для початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям фірми бізнесів.

Стратегія скорочення витрат. Основна ідея - пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Дана стратегія має певні особливості: вона більше орієнтована на усунення відносно невеликих джерел витрат; її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів і пов'язана зі зниженням величини виробничих витрат, підвищенням продуктивності праці, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей.

На практиці компанія може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено у багатогалузевих компаніях. Може здійснюватися фірмою і певна послідовність у реалізації стратегій. З приводу першого і другого випадків говорять, що компанія здійснює комбіновану стратегію.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:



1. Що таке стратегія?
2. Які Ви знаєте типові труднощі міжнародних стратегій?
3. Які Вам відомі основні області вироблення стратегії поведінки фірми

на ринку за М. Портером?

4. Що являє собою економія від ефекту масштабу?

5. Які Ви знаєте базові стратегії міжнародного бізнесу?

6. Чим відрізняється стратегія глобальної стандартизації від транснаціональної?

7. Які види базових стратегій є більш виправданими для міжнародної фірми у випадку посилення конкуренції на зовнішньому ринку? Відповідь обґрунтуйте.

8. Як еволюціонувала базова стратегія міжнародного бізнесу компанії *Procter & Gamble*?

9. Що являють собою стратегії концентрованого зростання міжнародних компаній?

10. Які Ви знаєте стратегії диверсифікованого зростання?

11. Чому, на вашу думку, міжнародна компанія *Даймлер-Бенц*" зазнала фіаско, намагаючись перетворитись на багатопрофільний технологічний концерн?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



1. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.

2. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.

3. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. / За ред. А.О. Задоя. – К.: Знання, 2007.- 332 с.

4. Савельев Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-тє вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельев. – К.: Знання, 2008. – 622 с.

5. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

РОЗДІЛ 6

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

- 6.1. Сутність поняття «організаційна структура», її види у міжнародному бізнесі
- 6.2. Системи контролю і стимули в організації
- 6.3. Взаємозв'язок організаційної структури і системи контролю із стратегією міжнародної фірми

КЕЙС 6.1.
«Nestle»



На протязі багатьох років Nestle, найбільша в світі компанія по виробництву продуктів харчування і напоїв, мала виражену децентралізовану організацію. Така організація відображала переконаність компанії в тому, що в бізнесі по виробництву продуктів харчування та напоїв не існує поняття масштабного споживача і, що необхідність кастомізувати товарні пропозиції стосовно місцевих смаків потребує створення автономних національних дочірніх підприємств. Проте, віднедавна Nestle почала відмовлятися від такої структури. Каталізатором цього процесу послужила руйнація торгових бар'єрів і поява більш інтегрованих регіональних і масштабних ринків, на яких компанії довелося боротися з такими конкурентами як Unilever і Procter & Gamble.

Зіткнувшись з ростом конкуренції, Nestle зрозуміла, що їй необхідно адаптувати свою організаційну структуру так, щоб вона могла враховувати місцеві особливості і в той же час забезпечувати економію витрат за рахунок виключення дублювання операцій своїх дочірніх підприємств. Поступово компанія наближалась до створення глобальних бізнес-одиниць, які контролювали стратегії для основних товарних ліній, і добивалися економії витрат за рахунок концентрації ключових функцій закупки,

виробництва в місцях, які найбільше для цього підходили. В той же час маркетинг та збут продовжували децентралізовано здійснюватися закордонними дочірніми підприємствами, менеджери яких самі формували маркетинговий і збутовий мікс таким чином, щоб він найоптимальнішим способом відповідав потребам покупців та місцевим системам дистрибуції. Така структура прийнята тепер в бізнесі Nestle по виробництву бутильованої води і в бізнесі по виробництву дитячих сумішей. Наприклад, бізнес з випуску бутильованої води зосереджений в Італії та у Франції з метою отримання економії від ефекту масштабу. Цей бізнес розробив також глобальну стратегію позиціонування своїх брендів. В той же час закордонним підприємствам надана можливість розробляти програми реалізації стратегії брендінгу в своїх регіонах, пристосовуючи свій підхід до місцевих умов.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.]/ Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 420-421.



ГЛОСАРІЙ:

Контроль результатів – перевірка ступеня досягнення цілей підрозділу (наприклад, прибутковість, продуктивність, зростання, ринкова частка і якість).

Організаційна структура – формальний поділ організації на структурні підрозділи, такі як товарні підрозділи, національні філіали і функції.

Стимули – засоби винагороди працівників за належну поведінку.

6.1. Сутність поняття «організаційна структура», її види у міжнародному бізнесі

Організаційна структура – формальний поділ організації на структурні підрозділи, такі як товарні підрозділи, національні філіали і функції.

Слід наголосити, що організаційна структура може розглядатись у трьох вимірах:

- 1) *вертикальна диференціація*, під якою варто розуміти розподіл відповідальності за прийняття рішень у структурі;
- 2) *горизонтальна диференціація*, що являє собою формальний поділ організації на підрозділи;
- 3) створення *інтегруючих механізмів*, що забезпечують координацію роботи підрозділів.

Вертикальна диференціація фірми визначає, де в організаційній ієрархії зосереджені повноваження щодо прийняття управлінських рішень. Чи зосереджені вони в кабінетах топ-менеджерів (централізація) або вони частково передані менеджерам більш низьких рівнів (децентралізація).

Централізація може полегшити координацію, підпорядкованість прийнятих рішень цілям організації, дозволяє менеджерам вищої ланки проводити необхідні організаційні зміни та допомагає уникнути дублювання зусиль, яке виникає, коли різні підрозділи організації виконують одні й ті ж види діяльності.

Децентралізація може бути виправдана, оскільки топ-менеджмент компанії у деяких випадках може бути перевантажений справами, люди краще працюють, коли вони мають більше свободи. Крім того, децентралізація дозволяє фірмі бути більш

гнучкою і швидко реагувати на зміни зовнішнього конкурентного середовища, а також – призводить до покращення якості управлінських рішень, оскільки останні приймаються на місцях тими індивідами, які краще інформовані про проблеми.

Горизонтальна диференціація визначає, як фірма вирішує питання про свій поділ на підрозділи. Варто зазначити, що більшість компаній спочатку не мають формальної структури і ними керує один підприємець або невелика група індивідів. В міру зростання фірми потреби у менеджменті стають надзвичайно серйозними, щоб із ними могла справитись одна людина або невелика команда. Саме з цього моменту організація починає поділятися на функціональні підрозділи (функції) у відповідності із видами діяльності фірми, що забезпечують створення цінності (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси, логістика тощо). Як правило ці функції координуються і контролюються топ-менеджерами (див. рис. 6.1). Прийняття рішень в такій функціональній структурі у більшості випадків здійснюється централізовано.

Подальша горизонтальна диференціація може бути потрібна у тому випадку, коли фірма ще більше диференціює свою товарну пропозицію, в результаті чого вона починає займатись різними видами бізнесу (наприклад, нідерландська ТНК *Philips* спочатку займалась випуском виключно освітлювального обладнання, але внаслідок диверсифікації стала виготовляти побутову електроніку, промислову електроніку і медичну техніку).

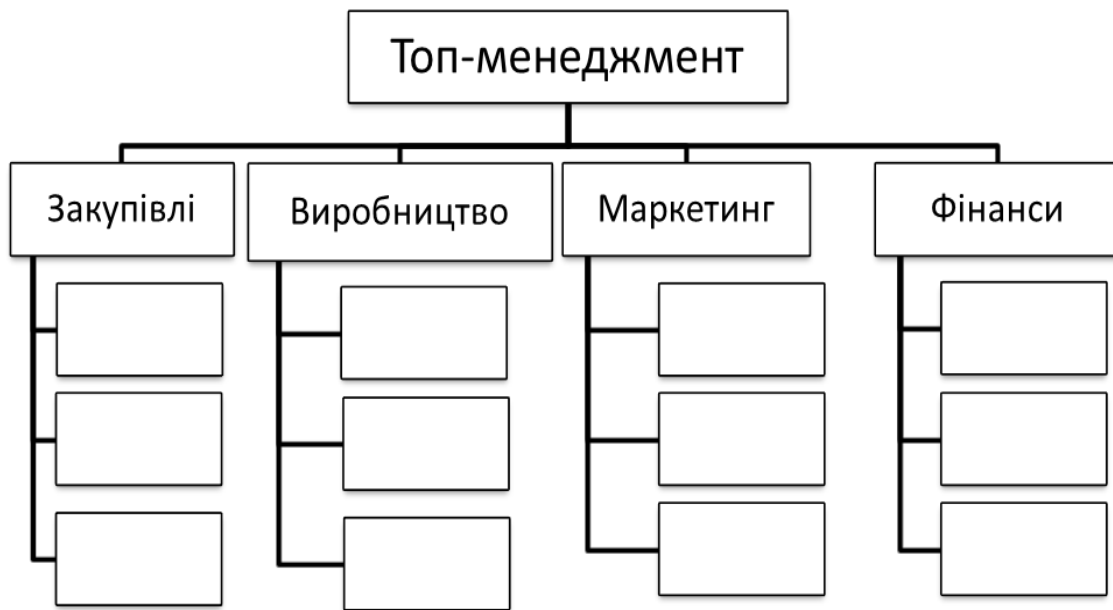


Рис. 6.1. Типова функціональна структура

Тут виникає проблема координації і контролю, для розв'язання яких більшість фірм починає застосовувати *товарну дивізійну структуру* (див. рис. 6.2.).

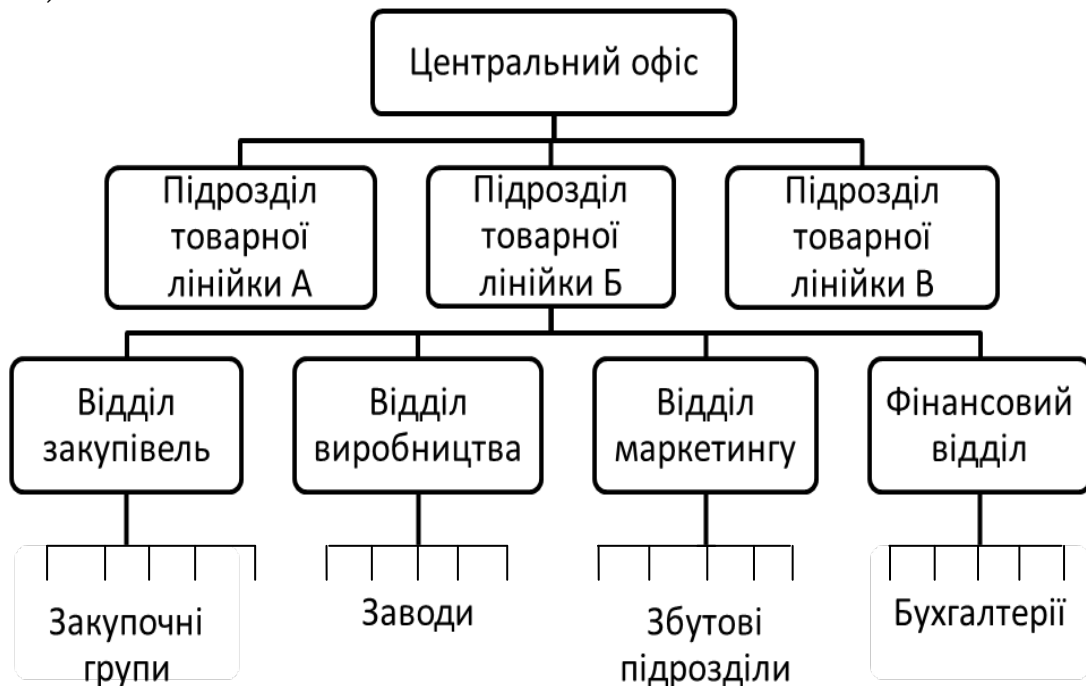


Рис. 6.2. Типова товарна дивізійна структура

Тут кожен підрозділ відповідає за свою товарну лінійку.

Коли фірма починає свою діяльність за кордоном, вона часто зосереджує всі види діяльності в інших країнах у міжнародному підрозділі. Зокрема, міжнародний поділ здійснюється за географічним принципом. За даними Гарвардського дослідження саме міжнародна дивізійна структура застосовувалась у 60% всіх фірм на ранніх етапах зарубіжної експансії.

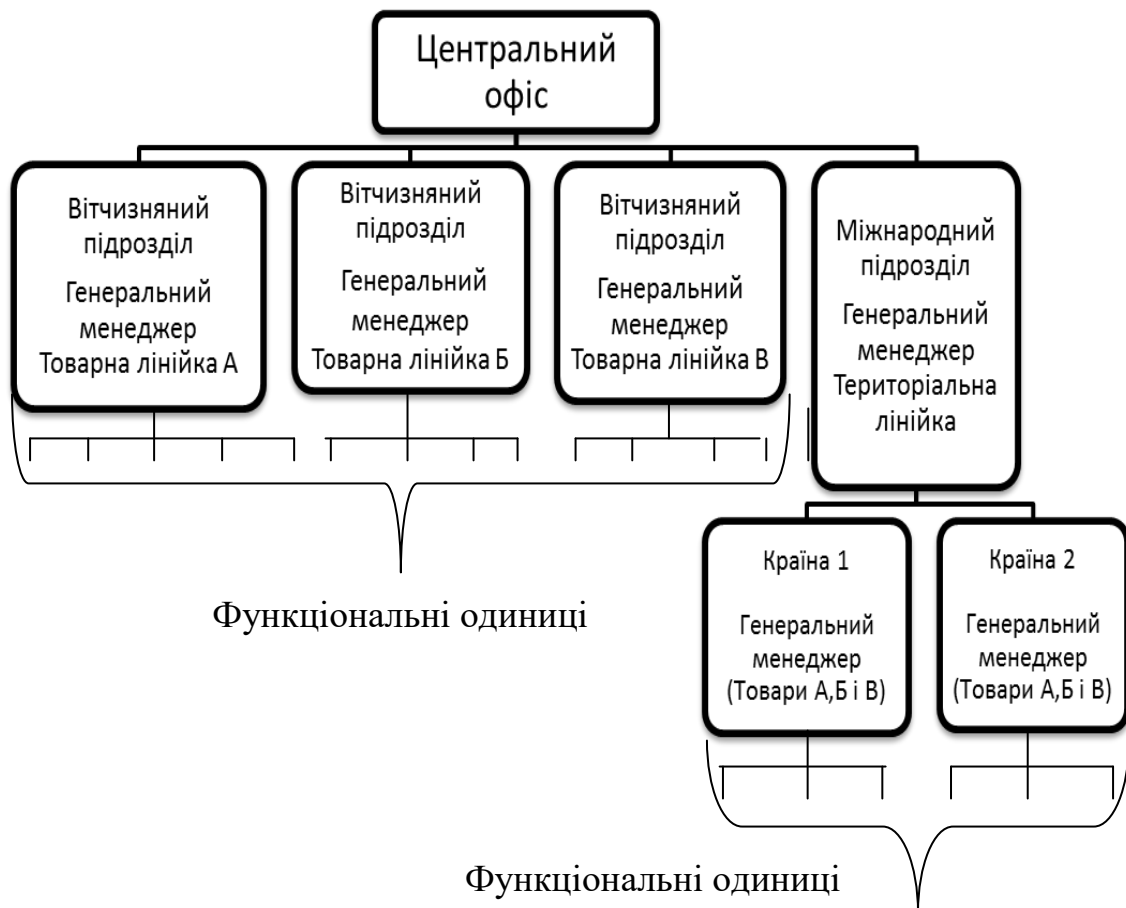


Рис. 6.3. Міжнародна дивізійна структура фірми

Однак така структура має ряд недоліків: поява конфліктів і проблем координації між вітчизняними і зарубіжними операціями та відсутність координації між ними, які опиняються ізольованими одна від

одної в різних частинах організаційної ієрархії. Це може ускладнити подальше розповсюдження нових товарів тощо.

Внаслідок таких проблем багато фірм, що продовжують розвивати міжнародну експансію, відмовляються від такої організаційної структури і починають застосовувати одну із **глобальних структур**: *глобальна географічна структура, глобальна товарна дивізійна структура і глобальна матрична структура.*

Фірми із низьким ступенем диверсифікації і з вітчизняною функціональною структурою зазвичай віддають перевагу *глобальній територіальній (географічній) структурі* (див. рис. 6.4). У відповідності до такої структури весь світ поділяється на географічні регіони. Для кожного регіону створюється достатньо автономна структурна одиниця зі своїм набором видів діяльності, які створюють цінність (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси тощо). Повноваження по здійсненню операцій і прийняттю рішень децентралізовані і передані кожному із регіонів, тоді як за головним офісом зберігається влада по створенню загального стратегічного напрямку розвитку фірми і проведенню фінансового контролю.



Рис. 6.4. Глобальна територіальна структура

У свою чергу, фірми, які раціонально диверсифіковані та із самого початку мають вітчизняну структуру, яка створена із товарних підрозділів, як правило, формують *глобальну товарну дивізійну структуру* (див. рис. 6.5.). В основі такої організаційної структури лежить принцип, що створюючи цінність види діяльності кожного товарного підрозділу повинні координуватись цим підрозділом по всьому світу.

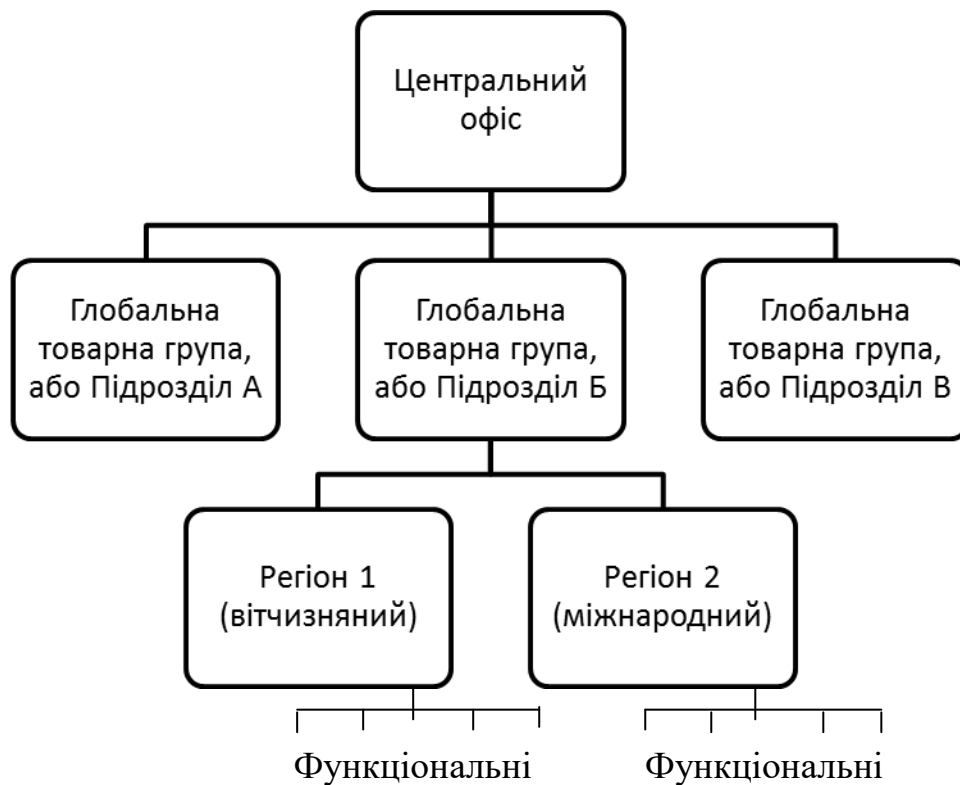


Рис. 6.5. Глобальна товарна дивізійна структура

Варто зазначити, якщо глобальна географічна структура полегшує процес реагування на місцеві особливості, але ускладнює отримання економії від місцевих вимог і від ефектів кривої досвіду, то глобальна товарна дивізійна структура навпаки. Для

вирішення проблеми інколи звертаються за допомогою до матричної структури.

У класичній *глобальній матричній структурі* горизонтальна диференціація здійснюється за двома вимірами: за товарними підрозділами і за географічними регіонами. (див. рис. 6.6). Її зміст полягає у тому, що товарні підрозділи і географічні регіони фірми мають розділяти відповідальність за оперативні рішення по конкретному товару. Звідси випливає, що при глобальній матричній структурі виникає подвійна відповідальність: кожен менеджер підпорядкований двом ієрархіям (дивізійній і територіальній) і має двох керівників (дивізійного та територіального відповідно).

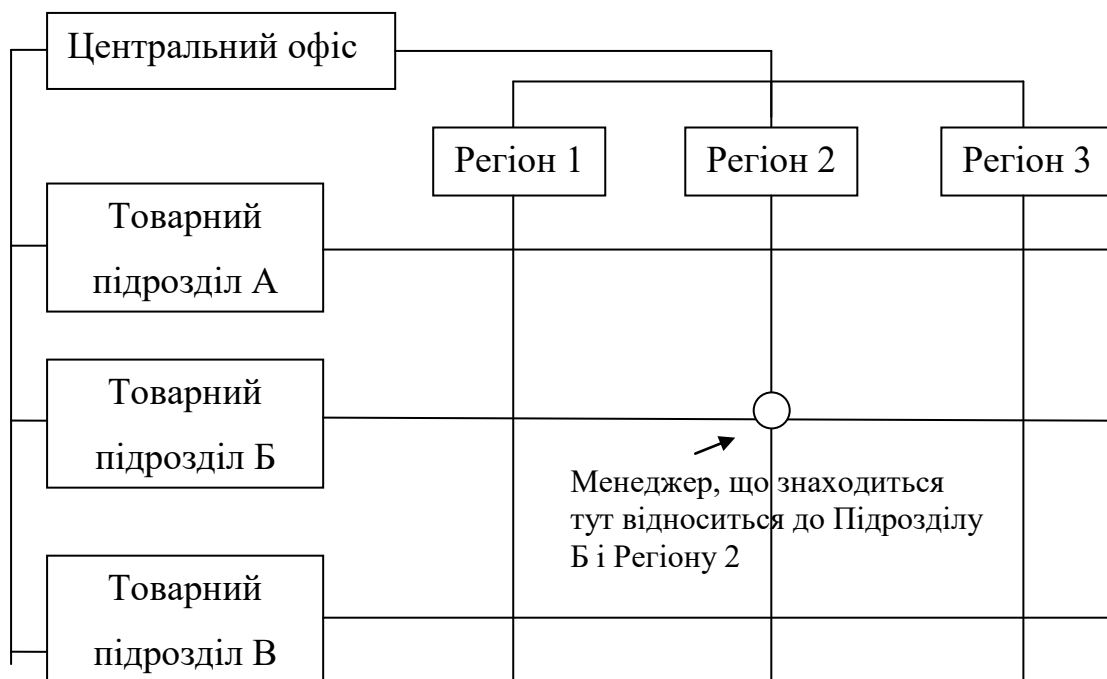


Рис. 6.6. Глобальна матрична структура

На практиці матриця нерідко є громіздкою і надміру бюрократичною. Подвійна ієрархічна структура часто породжує безперервні конфлікти і

боротьбу за владу між територіальними і товарними підрозділами.

6.2. Системи контролю і стимули в організації

У транснаціональних фірмах використовуються чотири основні різновиди систем контролю:

- особистий контроль;
- бюрократичний;
- контроль результатів;
- культуральний контроль.

Більшість фірм використовують системи всіх чотирьох типів, але відносні акценти змінюються в залежності від стратегії фірми.

Особистий контроль – контроль шляхом особистих контактів із підлеглими. Такий контроль більш розповсюджений в малих фірмах, де він проявляється у безпосередньому спостереженні за діями співробітників.

Бюрократичний контроль здійснюється за допомогою системи правил і процедур, що регулюють діяльність підрозділу (найважливіші інструменти – бюджет і правила капіталовкладень).

Контроль результатів – перевірка ступеня досягнення цілей підрозділу (прибутковість, продуктивність, зростання, ринкова частка і якість). Якщо цільові показники досягнуті або перевершені, то менеджери підрозділу отримують винагороду. У протилежному разі, у справу вступають топ-менеджери, які з'ясовують чому так трапилось, і вживають необхідних коригуючих дій.

Культуральний контроль здійснюється там, де працівники у повній мірі розділяють норми і цінності фірми (робітники самостійно намагаються контролювати власну поведінку, що знижує потребу у безпосередньому нагляді за ними). Наприклад, *McDonald`s* активно просуває свої організаційні норми і цінності, ставлячись до своїх франчайзі і постачальникам як до партнерів і підкреслюючи свою довготривалу відданість ним.

Паралельно із системами контролю міжнародні фірми активно використовують систему стимулів.

Стимули – засоби винагороди працівників за належну поведінку. Для багатьох робітників існують стимули у вигляді можливості отримання річної премії. Зазвичай стимули тісно корелюють із контролем результатів. Наприклад, визначення цільових показників щодо прибутковості може застосовуватись для наступного виміру ефективності роботи підрозділів. Для того, щоб створити для робітників позитивні стимули до перевершення цільових показників, їм може виділятися частина прибутку, отриманого понад запланованих результатів.

Варто зазначити, що між витратами контролю, неясністю результатів роботи компанії, взаємозалежністю підрозділів та стратегією існує закономірний зв'язок (див. табл. 6.1).

У фірмах, які використовують стратегію локалізації, кожна національна операція є самостійним підприємством і може оцінюватись за своїми успіхами, тобто витрати контролю тут будуть низькими. Рівень неясності результатів тут також є невисоким. У міжнародній фірмі рівень взаємозалежності між підрозділами є більш високим,

оскільки для полегшення переносу ключових компетенцій і вмінь потрібна інтеграція. Крім того, оскільки успіх зарубіжного підприємства частково залежить від якості компетенцій, що переносяться в нього із головного офісу, то можуть мати місце неясності результатів.

Таблиця 6.1

Взаємозалежність, неясність результатів роботи та витрати контролю для 4-х базових стратегій міжнародного бізнесу

Стратегія	Взаємозалежність	Неясність результатів	Витрати контролю
<i>Локалізації</i>	Низька	Низька	Низькі
<i>Міжнародна</i>	Помірна	Помірна	Помірні
<i>Глобальна</i>	Висока	Висока	Високі
<i>Транснаціональна</i>	Дуже висока	Дуже висока	Дуже високі

У фірмах, що використовують стратегію глобальної стандартизації багато видів діяльності взаємозалежні з метою прагнення фірми отримати економію від місцевих вигод та від ефектів кривої досвіду. До того ж, тут рівні взаємозалежності і неясності результатів високі.

Однак найбільш високий рівень неясності результатів є у транснаціональних фірмах. Транснаціональні фірми страждають від тих же проблем неясності результатів, що і глобальні компанії. Оскільки вони роблять акцент на багатосторонньому перенесенні ключових

компетенцій, то вони також потерпають від тих же проблем, що і міжнародні фірми.

КЕЙС 6.2.
«Культура і стимули в Lincoln Electric»



Lincoln Electric – один із провідних світових виробників обладнання для дугового зварювання. Успіх Lincoln в цілому полягає на виключно високій продуктивності праці міцної організаційної культури і системи винагород, побудованій на основі відрядної системи оплати праці. Організаційна культура Lincoln бере свій початок від Джейса Лінкольна, який у 1907 р. прийшов працювати в компанію, що була заснована декількома роками раніше його братом. Лінкольтн з повагою відносився до здібностей кожного індивіда і був переконаний, що при правильній мотивації, навіть, звичайні люди можуть досягати високих результатів у роботі. Він підкреслював, що Lincoln повинна бути меритократією, де кожен отримує винагороду за свої індивідуальні зусилля. Лінкольтн руйнував комунікаційні бар'єри між робітниками і менеджерами та проводив політику «відкритих дверей». Він досягнув однакового відношення до кожного, хто працював на компанію: наприклад, всі користувались однією їдальнею, на майданчику для паркування автомобілів не виділялись спеціальні місця для менеджерів і т.д. Лінкольтн також вважав, що будь-якими вигодами від зростання варто ділитись із покупцями – за рахунок зниження цін, з

робітниками – шляхом підвищення заробітної плати і з акціонерами - шляхом збільшення розміру дивідендів.

Організаційна культура, яка виросла із принципів Джеймса Лінкольна, підкріплювалась системою стимулювання, яка була прийнята в компанії. Виробники отримували базовий оклад плюс доплату, пропорційну числу виготовлених ними одиниць продукції. Відрядна система оплати праці дозволяла робітникам працювати у нормальному темпі і при цьому отримувати винагороду, що була еквівалентною середній заробітній платі виробників у даному регіоні. Робітники відповідають за якість своєї продукції і мають усувати будь-які дефекти, виявлені інспекторами з якості, до того як продукція буде включена в калькуляцію відрядної оплати праці. Із 1934 р. виробники стали одержувати премії, що залежали від рейтингу особистих заслуг. Рейтинги визначаються на основі об'єктивних критеріїв (таких як кількість і якість виготовленої продукції) і суб'єктивних критеріїв (таких як відношення робітника до співробітництва і його надійність). Ці системи створювали для робітників Lincoln стимули до клопіткої праці і впровадження інновацій, які сприяли підвищенню продуктивності праці, завдяки чому рівень їх заробітної плати підвищувався. Робітники заводу Lincoln могли отримувати базовий оклад, який часто перевищував середній рівень оплати праці в регіоні більш ніж на 50%, і додатково премії, які в кращі роки були рівними декільком місячним окладам. Недивлячись на такий високий рівень матеріальної винагороди, завдяки високій продуктивності праці своїх

робітників *Lincoln* має більш низьку структуру витрат, ніж її конкуренти.

Хоча описана вище організаційна культура і система стимулювання успішно працюють у США, де вони у повній мірі відповідають індивідуалістській культурі цієї країни, вони нелегко прищеплюються у зарубіжних філіалах. У 1980-х і на початку 1990-х роках. *Lincoln* здійснювала агресивну експансію в Європу і Латинську Америку, купуючи там місцеві підприємства із виробництва зварювального обладнання. *Lincoln* залишала на цих підприємствах колишніх керівників, вважаючи, що вони краще знають місцеві умови, ніж американці. Проте місцеві менеджери мали слабке уявлення про організаційну культуру *Lincoln* і не могли або не хотіли прищеплювати її на своїх підприємствах, на яких давно склались власні організаційні культури. Тим не менше *Lincoln* наказала місцевим менеджерам впроваджувати на придбаних підприємствах прийнятну в компанії систему стимулювання. Проте процес впровадження часто наштовхувався на юридичні і культурні перепони.

У багатьох країнах відрядна система оплати праці розглядалась як негативна, яка примушувала робітників працювати із максимальною інтенсивністю. У Німеччині, де *Lincoln* придбала одне підприємство, така система заборонена законом. В Бразилії премії, виплачені більш ніж за два роки, стають об'єктом правопорушення! У багатьох інших країнах і менеджери, і робітники виступали проти відрядної системи оплати праці. *Lincoln* віднайшла, що багато європейських робітників цінували додатковий відпочинок вище, ніж додатковий дохід, і не були готові працювати

так інтенсивно, як їх американські колеги. На багатьох придбаних підприємствах діяли профсоюзи, які активно виступали проти відрядної оплати праці. В результаті Lincoln не змогла досягти такої ж високої продуктивності праці, як в себе у США, і в результаті її зарубіжної експансії загальні показники ефективності роботи компанії знизились.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 455-456.

6.3. Взаємозв'язок організаційної структури і системи контролю із стратегією міжнародної фірми

Фірми, що використовують стратегію локалізації, прагнуть враховувати місцеві особливості. Вони зазвичай працюють із глобальними територіальними структурами, в яких прийняття оперативних рішень децентралізовано і передано функціонально автономним національним філіям. Потреба в координації між одиницями невелика. Звідси випливає, що у таких фірм немає великої потреби у формальних і неформальних механізмах інтеграції різних національних філій. Відсутність взаємозалежності означає, що рівень неясності результатів в таких підприємствах є низьким як і витрати контролю. Тому головний офіс може управляти зарубіжними філіями, опираючись головним чином на контроль за результатами, на бюрократичний контроль і на політику управління за відхиленнями (див. табл. 6.2)

Таблиця 6.2.

Синтез стратегії, структури і системи контролю

СТРАТЕГІЯ				
Структура і контроль	Локалізації	Міжнародна	Глобальної стандартизації	Транснаціональна
<i>Вертикальна диференціація</i>	Децентралізована	Ключові компетенції більш централізовані	Часткова централізація	Поєднання централізації і децентралізації
<i>Горизонтальна диференціація</i>	Глобальна територіальна структура	Глобальні товарні підрозділи	Глобальні товарні підрозділи	Неформальна матриця
<i>Потреба у координації</i>	Низька	Помірна	Висока	Дуже висока
<i>Інтегровані механізми</i>	Відсутні	Небагато	Багато	Дуже багато
<i>Неясність результатів</i>	Низька	Помірна	Висока	Дуже висока
<i>Потреба у культуральному контролі</i>	Низька	Помірна	Висока	Дуже висока

Фірми, які реалізують міжнародну стратегію намагаються створити цінність за рахунок перенесення ключових компетенцій із своєї країни у зарубіжні філії. Головний офіс тут зазвичай здійснює централізований контроль за джерелом ключових компетенцій фірми, який знаходиться, як правило, у функціях маркетингу або дослідних розробок. Прийняття всіх інших оперативних рішень децентралізовано. У таких фірм помірна потреба в координації внаслідок необхідності перенесення

ключових компетенцій. Тому хоча ці фірми використовують деяку кількість інтегруючих механізмів, зазвичай вона буває невеликою. Відносно низький рівень взаємозалежності проявляється у відносно невисокій неясності результатів. Такі фірми зазвичай застосовують контроль результатів, бюрократичний контроль. Потреба у спільній організаційній культурі і спільних процесах невелика.

У свою чергу, фірми, які використовують стратегію глобальної стандартизації зосереджують увагу на отриманні місцевих вигод і економії від ефектів кривої досвіду. Для координації глобально розосередженої мережі видів діяльності головні офіси цих фірм, як правило, зберігають контроль за більшістю оперативних рішень (більш висока централізація). Необхідність координації різних етапів роботи глобально розосередженого ланцюга створення цінності обумовлює високу потребу в інтеграції. Взаємозв'язки, що утворюються можуть породжувати значну неясність результатів роботи. Як результат, виникає потреба у створенні міцної організаційної культури.

І зрештою, фірми, які втілюють транснаціональну стратегію зосереджують зусилля на одночасному досягненні економії від місцевих вигод і від ефектів кривої досвіду. Вони можуть мати матричні структури. Потреба у координації елементів глобально розосередженого ланцюга створення цінності і в перенесенні ключових компетенцій обумовлює необхідність централізації прийняття деяких оперативних рішень (зокрема щодо виробництва і дослідних робіт). Однак, необхідність реагувати на місцеві особливості вимагає децентралізації інших оперативних рішень в національних філіях (зокрема

щодо маркетингу). Тут потреба у координації є високою, що полягає у застосуванні формальних і неформальних інтегруючих механізмів. Високий рівень взаємозалежності підрозділів при такій інтеграції може призвести до неясності результатів, яка потребує великих витрат контролю. Для їх зниження ці фірми мають виробляти міцну культуру.

КЕЙС 6.3.

«Десятиріччя організаційних змін в Unilever»



Unilever, одна з найстаріших транснаціональних компаній в світі, займається виробництвом продуктів харчування, мючих засобів і предметів особистої гігієни. Компанія має річний дохід в \$ 550 млрд, а її товари можна зустріти практично в кожній країні світу. Мючі засоби, що забезпечують близько 25% доходів компанії, включають такий відомий бренд, як «Ото», який продається більш ніж в 50 країнах. Засоби особистої гігієни, що забезпечують 15%, включають косметику «CalvinKlein», зубну пасту «Pepsodent», засоби для догляду за волоссям «Faberge» і лосьйони для шкіри «Vaseline». Продовольчі товари, що забезпечують 60% збуту, включають маргарин (частка Unilever на ринках цього продукту в більшості країн перевищує 70%), чай, морозиво, заморожені продукти та випічку.

Традиційно Unilever мала децентралізовану структуру. Філії компанії на кожному великому національному ринку відповідали за виробництво, маркетинг і дистрибуцію на цьому ринку всієї своєї

продукції. Наприклад, в Західній Європі компанія мала на початку 1970-х рр. 17 філій, кожна з яких працювала на своєму національному ринку. Кожна філія була самостійним центром прибутку і відповідала за результати своєї роботи. Децентралізація розглядалася як джерело сили компанії. Така структура дозволяла місцевим менеджерам забезпечувати відповідність товарних пропозицій і маркетингової стратегії місцевим смакам і уподобанням та пристосовувати стратегії збуту і дистрибуції системам роздрібної торгівлі. Для реалізації стратегії локалізації Unilever набирала для управління своїми закордонними філіями місцевих менеджерів: філія в США (Lever Brothers) управлявся американцями, індійська філія - індійцями і т. д.

До середини 1990-х рр. така децентралізована структура більше не відповідала швидкозмінному конкурентному середовищу. Глобальні конкуренти Unilever, включаючи швейцарську Nestle, американську Procter&Gamble, діяли успішніше, ніж Unilever на багатьох фронтах: створення глобальних брендів, скорочення структури витрат за рахунок консолідації виробничих операцій в декількох оптимально обраних місцях і виведення нового продукту одночасно на кілька національних ринків. Децентралізована структура Unilever стримувала зусилля зі створення глобальних або регіональних брендів. Вона також передбачала дублювання багатьох операцій, особливо виробничих, скорочення економії від ефекту масштабу і високу структуру витрат. Unilever також виявила, що поступається суперникам у швидкості виведення нових товарів на ринки. Наприклад, в той час як в Європі Nestle і

Procter&Gamble швидко просувалися до виведення своїх товарів на пан'європейський ринок, Unilever витратила 4-5 років на те, щоб «переконати» прийняти новий продукт всі свої 17 європейських філій.

Unilever почала проводити зміни в середині 1990 -х рр. У 1996 році вона запровадила нову структуру, засновану на використанні регіональних бізнес-груп. Кожна бізнес-група включала кілька підрозділів, кожен з яких займався конкретною категорією товарів. Так, в європейській бізнес-групі один підрозділ займався м'якими засобами, інший - морозивом, третій замороженими продуктами та ін. Ці групи і підрозділи координували роботу національних філій в своїх регіонів з метою зниження операційних витрат і прискорення процесів розробки і виведення нових продуктів.

Наприклад, група Lever Europe була створена для консолідації зусиль компанії на ринку м'яких засобів. Всі 17 європейських філій безпосередньо стали підпорядковуватись Lever Europe. Використовуючи свою владу, Lever Europe зосередила виробництво м'яких засобів в Європі на декількох основних підприємствах, щоб скоротити витрати і прискорити виведення нових товарів на ринок. Використання нового підходу мало приховану вигоду: 17 філій позбавлялися автономності на своїх традиційних ринках в обмін на можливість надавати допомогу в розробці та реалізації уніфікованої пан'європейської стратегії. Число європейських заводів, які виробляють мило, скоротилося з 10 до 2, і деякі нові продукти стали випускатися тільки на одному підприємстві. Обсяг і упаковка товарів були приведені у відповідність, щоб

скоротити витрати на проведення закупівель і забезпечити уніфікацію пан'європейської реклами. За оцінками Unilever ці заходи дозволили економити до \$ 400 млн в рік на виробництві та збуті миючих засобів в Європі.

Однак, в 2000 р. Unilever виявила, що як і раніше відстає від своїх конкурентів, і зробила ще одну реорганізацію. На цей раз мета її полягала в скороченні числа брендів, котрі продавали Unilever на глобальних і регіональних ринках, з 1600 до 400. Для підтримки цієї стратегії компанія планувала скоротити до 2004 р. число виробничих підприємств з 380 до 280. Компанія змінила також свою внутрішню організацію і залишила в ній тільки два товарних підрозділи - продовольчих товарів та товарів особистої гігієни. У кожному такому підрозділі є декілька регіональних бізнес-груп, зосереджених на розробці, виробництві та маркетингу або продуктів харчування, або товарів особистої гігієни в даному регіоні. Наприклад, Unilever Bestfoods Europe, що має головний офіс в Роттердамі, зосередилася на продажі продовольчих брендів в Західній і Східній Європі, Unilever Home and Personal Care Europe - на продажі предметів особистої гігієни. Подібну структуру можна зустріти в Північній Америці, Латинській Америці та Азії. Зокрема, Bestfoods North America має таку ж структуру, як Bestfoods Europe, але з урахуванням місцевих традицій багато продовольчих брендів, що продаються Unilever в Північній Америці, відрізняються від проданих в Європі.

Джерело: Хилл Ч. *Международный бизнес.* [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 467-468.

Запитання:

1. Чому децентралізована структура *Unilever* була виправдана у 1950-70-х рр.? Чому така структура почала створювати компанії проблеми у 1980-х рр.? Яка організаційна структура була притаманна *Unilever* в цей період?

2. Яка організаційна структура почала застосовуватись *Unilever* з початку 2000-х рр.?



КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Що таке організаційна структура?

2. Як Ви розумієте горизонтальну диференціацію міжнародної фірми? Відповідь обґрунтуйте.

3. Який вид організаційної структури, згідно Гарвардського дослідження, застосовувало 60% всіх фірм на ранніх етапах зарубіжної експансії?

4. За яких умов є виправданим застосування міжнародною фірмою глобальної товарної дивізійної структури?

5. Які види систем контролю використовують транснаціональні фірми?

6. У міжнародній компанії, що дотримується глобальної стратегії, якими є взаємозалежність, неясність результатів і витрати контролю? Відповідь обґрунтуйте.

7. Як на Вашу думку, чому успішна у США організаційна культура *Lincoln Electric* виявилась неефективною в Європі та Латиноамериканських країнах?

8. Якою є потреба у координації в міжнародних компаніях, що дотримуються транснаціональної стратегії?

9. Якою є вертикальна диференціація компанії, що дотримується міжнародної стратегії?

10. Якою є горизонтальна диференціація міжнародної фірми, що обрала стратегію локалізації? Відповідь обґрунтуйте.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



1. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.

2. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.

3. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підр.] / За ред. О.А. Кириченка. – 2 –ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 518 с.

4. Савельев Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-те вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельев. – К.: Знання, 2008. – 622 с.

5. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

РОЗДІЛ 7

СПОСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВИХОДУ ФІРМИ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

7.1. Способи виходу фірми на зарубіжні ринки

7.2. Вибір способу міжнародної експансії фірми

КЕЙС 7.1.
«Міжнародна стратегія росту Tesco»



Tesco є найбільшим мережевим ритейлером продуктів харчування. У Великобританії, де її частка на місцевому ринку становить 20%, вважається, що міцне становище компанії на місцевому ринку обумовлено її знаннями і вміннями в таких областях, як маркетинг, вибір місця для магазинів, логістика, управління запасами і продаж товарів під власними брендами мережі. До початку 1990-х рр. ці компетенції вже забезпечили компанії лідируюче положення у Великобританії. Компанія генерувала стійкі потоки коштів і її топ-менеджмент повинен був вирішувати, як використовувати ці кошти найкращим чином. Одна зі стратегій, запропонованих менеджерами, передбачала зарубіжну експансію. Після аналізу міжнародних ринків вони прийшли до висновку, що найкращі можливості були не на давно сформованих ринках, таких як північноамериканський і західноєвропейський, де були сильні місцеві конкуренти, а на ринках, що формуються Східної Європи і Азії, де було мало конкурентів, але був великий потенціал зростання.

Міжнародний дебют Tesco відбувся в 1994 р. в Угорщині, де вона придбала 51% акцій Global - державної мережі із 43-ох продовольчих магазинів. У 2004 р. Tesco вже була лідером на угорському ринку,

маючи 60 магазинів і ринкову частку в 14 %. В 1995 р. Tesco придбала в Польщі 31 магазин у Stavia, в наступному році - 13 магазинів у Kmart в Чехії і Словаччині, а ще через рік увійшла на ринок Ірландії.

Історія азіатської експансії Tesco почалася 1998 р. в Таїланді, де компанія придбала 75% акцій Лотус, місцевої мережі із 13-ох продовольчих магазинів. Завоювавши цей планидарм, Tesco до 2004 року збільшила число своїх магазинів в Таїланді до 64. В 1999 р. компанія з'явилася в Південній Кореї, де в партнерстві з Самсунг відкрила нову мережу супермаркетів. Потім було проникнення в Тайвань в 2000 р. В Малайзію в 2002 р. В Китай у 2004 р. Вихід на китайський ринок відбувся після трьох років зондування ситуації і всебічних дискусій з потенційними партнерами. Китайський ринок приваблював Tesco, як і багато інших західних компаній, своїм обсягом і швидкими темпами зростання. Зрештою Tesco створила на паритетних засадах спільне підприємство з мережею гіпермаркетів Hymall контролюваною тайванською групою Ting Hsin, яка працювала в Китаї вже шість років. В даний час Hymall має в Китаї 25 магазинів і планує відкрити ще 10 в наступному році. Ting Hsin сама по собі є достатньо капіталізованим підприємством, здатним проводити інвестиції на рівні з Tesco, що має знизити для Tesco ризику роботи в Китаї.

В результаті цих зусиль в 2007 р. Tesco мала більше 800 магазинів за межами Великобританії, які приносили їй £ 7,6 млрд виторгу в рік. Збільшення числа зарубіжних магазинів допомогло Tesco зайняти четверте місце серед найбільших світових рітейлерів продовольчих товарів слідом за Wal-Mart,

французьким Carrefour і голландським Ahold. Однак з цієї червірки Tesco більш успішно працює на міжнародних ринках. У 2005 р. всі її закордонні підприємства приносили прибуток.

Успіх Tesco її менеджери пояснюють декількома причинами. По-перше, компанія приділяє багато уваги переносу своїх ключових компетенцій роздрібною торгівлі в нові підприємства. У той же час вона не звертає армію менеджерів-експатріантів для управління закордонними операціями, вважаючи за краще наймати місцевих менеджерів і надавати їм на допомогу кількох досвідчених консультантів з Великобританії. По-друге, компанія впевнена, що її стратегія партнерства в Азії має велику цінність. Tesco зуміла налагодити відносини з надійними компаніями, які добре знають зарубіжні ринки, але не мають фінансових можливостей Tesco і не володіють сучасними технологіями роздрібних продажів. В результаті і Tesco, і її партнери привносили в спільні підприємства свої цінні активи, що підвищувало ймовірність майбутніх успіхів. У міру того як нові СП ставали на ноги, Tesco збільшувала в них свою частку власності. Зокрема, до 2011 р. Tesco планувала довести до 99% свою частку в мережі південнокорейських гіпермаркетів Homeplus. При створенні цього СП частка Tesco становила в ньому 51%. По-третє, компанія зосереджується на ринках з хорошим потенціалом зростання, на яких немає сильних місцевих конкурентів, що створює для Tesco сприятливі умови для експансії.

У березні 2006 р. Tesco перевела свою стратегію закордонної експансії на новий рівень, оголосивши про намір проникнути на переповнений конкурентами

ринок США, використовуючи свою нову концепцію *Tesco Express*, Магазини *Tesco Express*, що працюють в даний час в п'яти країнах, мають порівняно невеликі розміри, розташовуються в житлових масивах і пропонують широкий асортимент продуктів здорового харчування і напівфабрикатів швидкого приготування. Спочатку *Tesco* планує почати роботу на Західному узбережжі, для чого збирається здійснювати інвестиції в розмірі £ 250 млн на рік. При цьому рівня безбитковості компанія розраховує досягти вже на другий рік роботи. Хоча дехто ставить під сумнів розумність такого рішення, багато експертів відзначають, що британська *Tesco* незмінно демонструвала більш високі результати роботи, ніж мережа *ASDA*, що належить *Wal-Mart*. Крім того, формат *Tesco Express* є новим для США.

Джерело: Хилл Ч. *Міжнародний бізнес.* [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 476-477.



ГЛОСАРІЙ:

Експорт – це продаж продукції, виробленої в своїй країні, з метою наступного її використання або перепродажу на території інших держав;

Імпорт – це закупка продукції, виробленої в інших країнах, з метою наступного її використання або перепродажу на території своєї країни.

Ліцензійна угода – це угода, за якою ліцензіар надає право на нематеріальні активи іншому підприємству (ліцензіату) на певний період і в обмін

на отримання від ліцензіата роялті (ліцензійного платежу).

Спільне підприємство - це фірма, яка належить одночасно двом або більше компаніям з різних країн.

Франчайзинг (franchising) – це особлива форма ліцензування, за якою фірма, що знаходиться в одній країні (франчайзер) видає компанії із іншої країни (франчайзі) дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також бренду, торгової марки і логотипу в обмін на виплату роялті.

7.1. Способи виходу фірми на зарубіжні ринки

Фірми можуть використовувати 6 основних способів виходу на зарубіжні ринки:

- 1) експорт;
- 2) здача готових проектів під ключ;
- 3) ліцензування;
- 4) франчайзинг;
- 5) створення спільних підприємств (СП) з фірмою із зарубіжної держави;
- 6) створення в зарубіжній країні свого власного дочірнього підприємства;

1. Експорт. Багато промислових компаній починають свою глобальну експансію як експортери і тільки пізніше переключаються на інший спосіб обслуговування зарубіжного ринку. Участь в експортно-імпортних операціях часто є єдиним вибором для малої фірми, яка прагне вийти на міжнародний ринок. Це також варіант для більших

компаній, які хочуть прорватися на міжнародний ринок з мінімальним об'ємом вкладень. Як правило, установка на експорт-імпорт є лише перехідною стратегією, першим кроком залучення до міжнародного бізнесу.

Переваги:

по-перше, він дозволяє уникнути часто значних витрат на створення виробничих потужностей за кордоном;

по-друге, експорт може допомогти фірмі отримати економію від місцевих вигод і від ефектів кривої досвіду. Виробляючи товар централізовано та експортуючи його на інші національні ринки, фірма може отримати значну економію від ефекту масштабу за рахунок своїх глобальних обсягів продаж.

Недоліки:

- по-перше, експорт із країни походження фірми може бути не вигідним, якщо в інших країнах продукт фірми може бути виготовлений із меншими витратами (наприклад, багато електронних фірм США перемістили свої виробництва у Східну Азію із-за наявності у цьому регіоні недорогої висококваліфікованої робочої сили, потім вони експортували свою продукцію, вироблену у цьому регіоні, у різні країни світу, у т.ч. в США);

- по-друге, високі витрати на транспортування можуть зробити експорт економічно не вигідним, особливо експорт продукції, яка перевозиться у великих обсягах (наприклад, багато транснаціональних хімічних компаній виробляють свої хімікати регіонально, обслуговуючи декілька країн силами одного підприємства);

- по-третє, мито може призвести до надмірного подорожчання експорту;

- по-четверте, проблема виникає, коли фірма передає функції маркетингу, збуту та обслуговування покупців в кожній країні, де вона працює, іншій компанії, яка працює з товарами декількох конкуруючих фірм. Для подолання цієї проблеми фірми зазвичай створюють власні філіали в інших країнах.

2. Проекти під ключ. Тут підрядчик виконує всі узгоджені в контракті вимоги зарубіжного замовника, включаючи навчання персоналу. По завершенню всіх контрактних робіт замовник отримує «ключ» від заводу, який готовий до роботи на повну потужність. Такий підхід означає експорт технологічного процесу в інші країни. Проекти, що здаються під ключ, найбільш типові для хімічної, фармацевтичної, нафтопереробної і металургійної галузі, оскільки такі проекти передбачають використання складних і дорогих виробничих технологій.

Переваги:

- така стратегія корисна там, де закони зарубіжної країни обмежують прямі зарубіжні інвестиції. Причому вона є менш ризикова, ніж прямі інвестиції. Особливо вигідна для фірм-підрядників, без яких вона була б неможливою.

Недоліки:

- по-перше, фірми які здають проекти під ключ у зарубіжній країні не мають в ній довгострокових інтересів;

- по-друге, фірма, яка здає проект під ключ на замовлення зарубіжної компанії може випадково створити собі конкурента (наприклад, багато західних фірм, що продавали технології переробки нафти компаніям із Саудівської Аравії, Кувейту вимушені тепер конкурувати із ними на світових ринках);

- по-третє, якщо технологічний процес є джерелом конкурентної переваги фірми, то продаж цієї технології в рамках проекту під ключ буде рівнозначний продажу конкурентної переваги потенційним конкурентам.

3. Ліцензування. *Ліцензійна угода* – це угода, за якою ліцензіар надає право на нематеріальні активи іншому підприємству (ліцензіату) на певний період і в обмін на отримання від ліцензіата роялті (ліцензійного платежу).

Переваги:

- фірма не повинна брати на себе витрати і ризики, пов'язані із відкриттям нового ринку (дуже вигідна для тих фірм, які не мають капітал для здійснення операцій за кордоном). Часто використовується у тих випадках, коли фірма хоче працювати на зарубіжному ринку, але не може цього собі дозволити через обмеження на зарубіжні інвестиції;

- часто використовується тоді, коли фірма володіє нематеріальними активами, які можуть мати комерційне застосування, але не хоче освоювати ці положення сама.

Недоліки:

- по-перше, воно не забезпечує фірмі жорсткого контролю за виробництвом і маркетингом, а також за стратегією, необхідною для отримання економії від місцевих вигод і ефектів кривої досвіду;

- по-друге, конкуренція на глобальному ринку може вимагати від фірми координації стратегічних зусиль у різних країнах через використання прибутку, що отриманий в одній країні, для відбиття атак конкурентів в іншій;

-по-третє, ризик надання технологічного ноу-хау зарубіжним компаніям (вирішення проблеми – крос-ліцензування)

4. Франчайзинг. Це особлива форма ліцензування, згідно з якою франчайзер не тільки продає нематеріальні активи (здебільшого торгіву марку) своєму франчайзі, але вимагає від франчайзі суворого дотримання встановлених франчайзером правил ведення бізнесу. Ліцензування переважно використовується виробничими фірмами, тоді як франчайзинг використовують, як правило, фірми із сфери послуг.

Переваги:

- фірма позбавляється від багатьох витрат і ризиків самостійного виходу на зарубіжний ринок;

Недоліки:

- контроль за високою якістю ускладнений через відстані (вирішення проблеми через створення дочірньої компанії у кожній країні, де збирається працювати компанія).

Часто франчайзинг використовується в роздрібній торгівлі, роботі закусочних, готельній справі і широко застосовується в міжнародному масштабі (наприклад, *McDonald's* або мережа готелів *Holiday Inn*). Договір про франшизу зазвичай вимагає виплати винагороди вперед, а потім відсотків з прибутку. У обмін на це корпорація, що надає привілеї, забезпечить необхідну допомогу, а в деяких випадках може зажадати закупівлі товарів у певних виробників, щоб підтримувався рівень якості.

Також на підставі договорів про франшизу діє велика кількість автозаправних станцій (АЗС). Власники декількох АЗС укладають договір про франшизу з великими корпораціями - *British*

Petroleum, Shell або подібними до них - про використання їх товарної марки на своїх підприємствах і беруть при цьому на себе певні зобов'язання про якість бензину, що відпускається на заправках. Заправки розфарбовуються в кольори великої, пізнаваної споживачами фірми, що забезпечує ним приплив покупців, а для фірми, яка дозволила використовувати свою торгову марку, такий договір означає своєрідну рекламу і географічне зростання.

5. Спільне підприємство - це фірма, яка належить одночасно двом або більше компаніям з різних країн. Це підприємство зазвичай розміщується в рідній країні одного з партнерів.

Переваги:

- по-перше, компанія отримує вигоди від знань свого партнера про умови конкуренції, про культуру, мову, політичну і економічну систему зарубіжної країни;

- по-друге, коли витрати розробки або ризики освоєння зарубіжного ринку високі, компанія може отримати вигоди, якщо розділить ці витрати/ризики із місцевим партнером;

- по-третє, у багатьох країнах політичні міркування роблять створення СП єдиним реальним способом виходу на місцевий ринок.

Недоліки:

- по-перше, компанія, що створює СП ризикує втратити контроль над технологією, що передається партнеру;

- по-друге, СП не забезпечує компанії жорсткого контролю за дочірніми фірмами, який може знадобитись для отримання економії від місцевих вигод та від ефектів кривої досвіду;

- по-третє, угода про спільне володіння СП може породити конфлікти і боротьбу за здійснення контролю між компаніями-інвесторами, якщо їх цілі і задачі змінюються.

Прикладом такого спільного підприємства може бути "CDMA UKRAINE" - оператор зв'язку стандарту CDMA, був заснований в листопаді 1996 року як спільне українсько-американське підприємство.

6. Власні дочірні фірми. Коли застосовується цей тип міжнародної стратегії, організація - в даному випадку це буде транснаціональна компанія (ТНК) - створює зарубіжне підприємство, яке повністю їй належить і нею контролюється (компанії належить всі 100% акцій). Вона може створюватись двома шляхами: або створення нового підприємства із нуля, або через придбання вже існуючої місцевої компанії та використання її для просування своїх товарів.

Прикладом такого дочірнього підприємства може стати кондитерська фабрика "Світоч", якою володіє корпорація Nestle. Дочірнє підприємство може виникнути на порожньому місці - в цьому випадку утворюється нове підприємство в іноземній державі, або бути створено в результаті часткового або повного поглинання зарубіжних підприємств.

Переваги:

- по-перше, коли конкурентна перевага компанії базується на технології, то використання власної дочірньої фірми часто є найбільш прийнятним способом виходу на зарубіжний ринок, тому що воно знижує ризик втрати контролю над цією технологією;

- по-друге, власна дочірня компанія забезпечує компанії жорсткий контроль за операціями в інших країнах, що необхідно для здійснення глобальної стратегії координації, тобто використання прибутків,

отриманих в одній країні, для протидії атакам конкурентів з іншої;

- по-третє, власна дочірня фірма може бути потрібна, якщо компанія намагається отримати економії від місцевих вигод і від ефектів досвіду.

Недоліки:

- створення власної дочірньої компанії зазвичай виявляється найбільш дорогим способом обслуговування зарубіжних ринків з точки зору розміру капіталовкладень.

7.2. Вибір способу міжнародної експансії фірми

Вибір оптимального виходу на ринок залежить від стратегії компанії. Коли технологічні ноу-хау є ключовою компетенцією компанії, тоді створення власної дочірньої фірми буде найбільш прийнятним, оскільки воно забезпечує найкращий контроль за технологією. Коли ключову компетенцію визначає управлінське ноу-хау, тоді оптимальним варіантом будуть зарубіжні франшизи, які контролюються спільним підприємством. Зрештою, коли компанія реалізує стратегію глобальної стандартизації або транснаціональну стратегію, то необхідність жорсткого контролю за операціями для отримання економії від місцевих вигод і ефектів кривої досвіду дозволяє припустити, що найкращим способом проникнення на ринок буде створення власної дочірньої фірми.

При створенні власної дочірньої фірми в зарубіжній країні компанія повинна вирішити, чи буде вона будувати нове підприємство з нуля або ж

буде купувати на цільовому ринку діюче підприємство.

Можна привести ряд аргументів як на користь створення підприємства на порожньому місці, так і поглинання як міжнародних стратегій.

Створення підприємства на порожньому місці:

- може бути дешевшою формою прямого проникнення;

- може бути більш відповідним для малих фірм, які мають обмежені фінансові ресурси;

- доцільно, коли немає бажання успадкувати проблеми існуючої національної фірми (фабрики, заводу і ін.);

- може бути розроблено так, щоб включати найбільш сучасні методи і технології виробництва (іноді перебудова застарілих технологій виробництва буває дорожче, ніж створення нового передового підприємства);

- можна вибрати зручніше місце для нового підприємства - може бути знайдена ділянка з мінімальною вартістю або в регіоні, де не буде проблем з найманням працівників;

- уряди в країнах впровадження зазвичай підтримують створення підприємства на порожньому місці, тому можливе надання субсидій або податкових знижок.

Створення дочірніх підприємств зарубіжними компаніями - досить поширена бізнес-стратегія у сучасному світі. Прикладом такого стратегічного рішення може стати організація власного виробництва по зборці поліграфічних машин в Росії німецьким концерном *Heidelberg* - одним з кращих у світі виробників поліграфічного устаткування. Концерн зробив ставку на проект створення нового

підприємства на порожньому місці, розраховуючи, що його майбутня продукція матиме попит з боку російських друкарень. Іншу стратегію - поглинання - обрала американська корпорація *Procter&Gamble* по відношенню до відомої німецької компанії *Wella*, виробляючої фарби для волосся і шампуні. *P&G* зробило цій компанії декілька пропозицій про купівлю, сподіваючись за допомогою такого придбання зміцнити свої позиції у виробництві косметики для догляду за волоссям і використовувати наявні у *Wella* канали розподілу продукції.

Головною перевагою створення у зарубіжній країні нового підприємства з нуля є те, що воно надає компанії більше можливостей отримати той тип підприємства, який їй потрібен. Наприклад, значно простіше створити організаційну культуру з нуля, ніж змінювати культуру придбаного підприємства.

Поглинання:

- дозволяє здійснити швидке проникнення на іноземний ринок;
- дає набагато швидшу віддачу на використовуваний капітал;
- може попередити дії фірми-конкурента;
- можна уникнути ряду культурних, юридичних і управлінських проблем шляхом поглинання діючого підприємства;
- в результаті поглинання корпорація може частково використовувати наявні на підприємстві управлінський апарат, торговельні марки, сталі зв'язки з постачальниками і споживачами;
- не порушує існуючого конкурентного співвідношення в країні-господареві.

Придбання може робитись швидко, дозволяючи компанії випереджати глобальних конкурентів і

отримувати заздалегідь відомі доходи і прибутки. Придбання можуть видатись невдалими, якщо фірма-покупець переплачує за покупку, якщо культури фірми-покупця і фірми, яку купують не підходять одне одному, якщо після придбання починаються конфлікти між менеджерами двох фірм і якщо не вдається інтегрувати операції фірми-покупця і купленої нею фірми.

КЕЙС 7.2.
«JCB в Індії»



В 1979 р. JCB, великий британський виробник будівельної техніки, створив спільне виробництво з індійським інжиніринговим конгломератом Escors з метою виробництва автотранспорту для їх подальшого продажу в Індії.

Частка Escors в цьому СП склала 60%, а частка JCB – 40%. Це СП було першим в історії JCB, яке традиційно експортувало до 2/3 своєї продукції, що вироблялася у Великобританії, на ринки інших країн. Проте високі митні тарифи вкрай ускладнювали прямий експорт в Індію.

JCB, ймовірно, надала б перевагу працювати в Індії самостійно, але на той час місцеві закони потребували, аби іноземні інвестори створювали СП з місцевими фірмами. Однак, в будь-якому разі JCB розуміла, що індійський ринок будівельної техніки знаходиться на порозі стрімкого зростання і в перспективі може стати дуже великим. Менеджери

JSB вирішили, що вигідніше завоювати невеликий плацдарм в цій країні і таким чином отримати переваги перед закордонними конкурентами, ніж пасивно очікувати, доки місцевий потенціал зростання буде реалізовано.

Двадцять років тому СП продавало в Індії близько 2000 навантажувачів і мало на місцевому ринку частку до 80%. Більше того, після декількох років проведення державної політики дерегулювання індійська економіка почала стрімко зростати. Однак, JSB розуміла, що СП обмежує її здатність до експансії. З одного боку, масштабний успіх JSB ґрунтувався на використанні передових виробничих технологій і безперервному вдосконаленні продукції, але, з іншого боку компанія не бажала передавати свої ноу-хау спільному підприємству, де вона була головним власником і, як наслідок, не мала достатніх можливостей контролю. Менше всього JSB хотіла, щоб ці цінні технології були передані із СП в Escorts, яка була одним із найбільших виробників тракторів в Індії і в майбутньому повністю могла стати прямим конкурентом JSB. До того ж JSB не збиралась робити інвестиції в Індії, які потребувалися для виводу СП на новий рівень, без гарантій отримання від даних вкладів довгострокової вигоди. В 1999 р. JSB скористалась можливістю, яка з'явилась внаслідок змін індійських законів, щоб передивитися умови угоди з Escorts, і придбала 20% частки свого партнера, отримавши таким чином контроль над СП. В 2002 році JSB довела цей процес до логічного завершення і, скориставшись подальшою лібералізацією індійського законодавства, придбала у Escorts частку акцій СП,

яка залишилась, перетворивши таким чином спільне підприємство у власну дочірню фірму.

Приблизно в той самий час JCB вклала інвестиції в США та Бразилії у заводи, які їй належать.

Домігшись повного контролю над минулим СП, JCB на початку 2005 року збільшила свої інвестиції в Індії і почала будувати другий завод для обслуговування швидкозростаючого індійського ринку. Одночасно JCB розповіла про плани будівництва власного заводу в Китаї для обслуговування китайського ринку. Індія та Китай, дві найбільш населені країни світу, стрімко розвивались і переживали будівничий бум, саме тому JCB, яка займала на той час 5-е місце серед найбільших в світі виробників будівничого обладнання, прагнула розширювати свою міжнародну присутність, щоб не відставати від своїх конкурентів. Це були Caterpillar, Komatsu і Volvo, які агресивно проникали на ринки. В 2008 році з'явилися ознаки того, що іноземні інвестиції JCB починають приносити свій прибуток. Товарна лінія розширилась від 120 машин в 2001 році до більш ніж 250. JCB мала 47 дилерів і близько 275 центрів продажу в Індії. Ринкова частка компанії в цій країні складала 55%. Об'єм продажу JCB наблизився до 1,8 млрд., прибуток набув рекордного значення в 187 млн, і компанія піднялася на 4 місце, збільшивши свою частку на масштабному ринку до 10%.

Джерело: Хилл Ч. *Международный бизнес.* [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 507-509.



КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Які Ви знаєте основні способи виходу фірми на зарубіжні ринки?
2. Які є головні переваги експорту як способу міжнародної експансії підприємства?
3. У чому полягає різниця між спільним підприємством і дочірньою компанією?
4. Які Ви знаєте недоліки франчайзингу як способу міжнародної експансії фірми?
5. Які Вам відомі аргументи на користь створення дочірнього підприємства на порожньому місці?
6. Від чого залежить вибір оптимального способу виходу фірми на зарубіжний ринок?
7. Який спосіб виходу компанії на міжнародні ринки є найкращим, якщо ключову компетенцію визначає управлінське ноу-хау?
8. Який спосіб проникнення на зарубіжний ринок краще обрати фірмі, якщо вона дотримується транснаціональної стратегії? Відповідь обґрунтуйте.
9. Які альтернативні варіанти створення власної дочірньої компанії за кордоном Вам відомі?
10. Які основні переваги створення дочірнього підприємства на порожньому місці?
11. Чому стратегія росту компанії Tesco виявилась ефективною? Відповідь обґрунтуйте?
12. Чому у 1979 р. британська компанія JCB, вирішила створити спільне виробництво з індійським інжиніринговим конгломератом Escors?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



1. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
2. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.
3. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підр.] / За ред. О.А. Кириченка. – 2 –ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 518 с.
4. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. / За ред. А.О. Задой. – К.: Знання, 2007.- 332 с.
5. Савельев Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-тє вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельев. – К.: Знання, 2008. – 622 с.
6. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

РОЗДІЛ 8

ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ КОМПОНЕНТИ ФОРМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

- 8.1. Стратегії виробництва у міжнародному бізнесі
- 8.2. Аутсорсинг міжнародних компаній
- 8.3. Управління глобальною системою постачання

КЕЙС 8.1.
«Hewlett-Packard в Сінгапурі»



В кінці 1960-х рр. Hewlett-Packard активно шукала в Азії краще місце для виготовлення електронних компонентів, виробництво яких потребувало використання трудомістких процесів. Компанія розглянула кілька країн і врешті-решт влаштувалася в Сінгапурі, відкривши там в 1970 р. свій перший завод. Хоча вартість праці в Сінгапурі і не була найнижчою в регіоні, все ж вона була набагато нижче, ніж в Північній Америці. До того ж саме місце розташування Сінгапуру мало кілька важливих переваг, які не можна було знайти в багатьох інших країнах Азії. Рівень освіти місцевої робочої сили був високий. Англійська мова мала в країні широке поширення. Влада в Сінгапурі була стабільною і демонструвала міцну прихильність до економічного розвитку, а саме місто-держава мала одну з кращих інфраструктур в регіоні, включаючи хороші системи комунікацій і транспорту, і швидко зростаючу галузеву і комерційну базу. НР таки вдалося домовитися з владою Сінгапуру про пільгові ставки оподаткування, низькі тарифи і отримання субсидій.

Спочатку завод виробляв лише базові компоненти. Поєднання низької вартості праці та сприятливого податкового режиму допомогло швидко зробити цей завод прибутковим. У 1973 НР

перевела виробництво однієї з базових моделей кишенькових калькуляторів із США в Сінгапур. Мета перекладу полягала в зниженні виробничих витрат, і сінгапурський завод зумів її швидко домогтися. Переконавшись в здатності заводу виробляти складні вироби, а не тільки базові компоненти, менеджмент HP перевів у Сінгапур протягом декількох років, виробництво інших виробів, в тому числі комп'ютерних клавіатур, електронних дисплеїв та інтегральних схем. Однак всі ці вироби проектувалися і спочатку вироблялися в США.

Статус заводу змінився на початку 1980-х рр., коли HP почала широку кампанію з підвищення якості і зниження витрат. HP перевела в Сінгапур виробництво свого калькулятора «HP 41C». Перед сінгапурським заводом було поставлене завдання значного зниження виробничих витрат. Але менеджери заводу стверджували, що зниження витрат можливо лише за умови, що їм дозволять перепроєктувати товар таким чином, щоб знизити загальні витрати на його виготовлення. Керівництво HP погодилось і 20 інженерів сінгапурського заводу були відряджені на один рік в США для вивчення способів проектування спеціальних інтегральних схем. Придбавши необхідні знання, вони повернулися в Сінгапур і приступили до перепроєктування «HP 41C».

В результаті був досягнутий значний успіх. За рахунок змінення конструкції калькулятора вдалося знизити собівартість виробництва на 50%. Використовуючи набуті навички проектування, сінгапурський завод приступив до модернізації інших

вироблених ним товарів. Топ-менеджерів HP настільки вразили досягнуті заводом успіхи, що в 1983 р. вони перевели в Сінгапур виробництво всієї своєї лінійки калькуляторів. В 1984 р. у Сінгапур було частково переведено виробництво струменевих принтерів, а в 1986 р. - виробництво клавіатур. В обох випадках завод здійснював перепроєктування товарів та іноді досягав зниження виробничих витрат на 30%. Однак, вихідне проєктування цих виробів як і раніше здійснювалося в США.

Сінгапурський завод став грати більш важливу роль вкінці 1980-х рр. і на початку 1990-х роль в діяльності HP, в тому випадку й у проєктуванні і виробництві струменевих принтерів. В 1990 р. завод отримав завдання перепроєктувати струменевий принтер для японського ринку. Хоча початковий варіант модернізованого принтера зазнав невдачі на ринку, менеджери заводу активно домагалися права на другу спробу і в 1991 р. отримали завдання на перепроєктування для японського ринку принтера «DeskJet 505». На цей раз модернізований виріб мав успіх і добре продавався в Японії. Натхнений цим успіхом, завод приступив до модернізації інших товарів HP. Сьогодні він розглядається як «Провідне підприємство» глобальної мережі HP і займається не тільки виробництвом, а й проєктуванням цілого сімейства настільних струменевих принтерів для азійського ринку.

Через все це багато міжнародних фірм відмовляються від минулих систем, при яких їх зарубіжні заводи розглядалися просто як підприємства з низькими виробничими витратами, і починають ставитися до них як до своїх глобально

розосереджених «центрів бездоганності». В новій моделі іноземні заводи беруть на себе ведучу роль в розробці та виробництві товарів для важливих національних і регіональних ринків або, навіть, для глобального ринку. Розвиток таких центрів вдосконалення знаходиться у відповідності з концепцією транснаціональної стратегії. Центральне місце в транснаціональній стратегії займає уявлення про глобальне вчення - тобто про те, що знання не сконцентровані тільки на вітчизняних підприємствах фірм і можуть перебувати і в її закордонних філіях. Зарубіжні підприємства, які з часом розвивають свої можливості, створюють цінні знання здатні принести користь всій компанії.

Менеджерам міжнародних фірм потрібно пам'ятати, що закордонні підприємства можуть розвивати свої здатності, які можуть принести фірмі величезні стратегічні вигоди. Замість того, щоб розглядати зарубіжні підприємства просто як заводи з потогінною системою, на якій низько-кваліфіковані працівники виготовляють товари з низькою собівартістю, менеджерам слід бачити в цих заводах потенційні центри вдосконалення і заохочувати спроби місцевих менеджерів розвивати свої можливості і таким чином зміцнювати їх стратегічне положення в корпорації.

Названий процес дійсно передбачає, що після того, як іноземний завод встав на ноги і накопичив цінні вміння, нерозумно переводити виробництво в інше місце просто тому, що змінилася якась базова зміна, наприклад, ставка заробітної плати. HP зберегла своє підприємство в Сінгапурі, а не перевела

виробництво в інше місце, де ставки заробітної плати були набагато нижче (наприклад у В'єтнамі), оскільки розуміло, що сінгапурський завод накопичив цінні знання та навички, повністю компенсував затрати більш високої зарплати. Таким чином, вирішуючи питання про розміщення виробничих потужностей, менеджер міжнародної фірми повинен враховувати цінні вміння, які можуть бути накопичені в різних країнах і вплив цих умінь на такі фактори, як продуктивність праці та проектування товарів.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 558-560.



ГЛОСАРІЙ:

Виробництво - сукупність видів діяльності, які здійснюються при створенні продукту.

Логістика – це діяльність, що пов'язана із контролем переміщення матеріальних товарів по ланцюгу створення цінності - від закупівлі вхідних матеріалів і до виробництва та дистрибуції готових виробів.

Аутсорсинг – (від *англ. outsourcing*) використання зовнішнього джерела та / або ресурсу) – передача організацією, на умовах угоди, певних видів або функцій виробничої, підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній сфері.

8.1. Стратегії виробництва у міжнародному бізнесі

Ланцюг створення цінності включає наступні види діяльності: (1) виробництво – (2) маркетинг – (3) логістика – (4) управління людськими ресурсами.

Виробництво - сукупність видів діяльності, які здійснюються при створенні продукту.

Логістика – це діяльність, що пов'язана із контролем переміщення матеріальних товарів по ланцюгу створення цінності - від закупівлі вхідних матеріалів і до виробництва та дистрибуції готових виробів. Виробництво і логістика тісно взаємопов'язані, тому що здатність фірми здійснювати ефективно виробництво залежить від своєчасності поставок високоякісних вхідних матеріалів – за що й відповідає функція логістики.

У міжнародній фірмі функції виробництва і логістики мають декілька важливих стратегічних цілей:

- зниження витрат;
- підвищення якості товару за рахунок виключення появи браку у ланцюгу поставок і у виробничому процесі.

Найважливіше рішення, яке має прийняти міжнародна фірма, полягає у виборі такого місця здійснення виробничої діяльності, яке б дозволило мінімізувати витрати і підвищити якість товару. **Фірмі, яка збирається відкрити виробництво за кордоном (вибрати оптимальне місце виробництва) потрібно врахувати декілька факторів:**

- **фактори, що відображають особливості країни** (специфічні для конкретної країни) включають вартість факторів виробництва, політичну економію і національну культуру, а також екстерналії місця;

- **технологічні фактори**; При виборі місця інтерес являють *3 характеристики виробничої технології: рівень постійних витрат* (завод в одному місці є виправданим при високих інвестиціях – наприклад, напівпровідникові чіпи – понад 1 млрд дол. США), *мінімальний ефективний масштаб виробництва* – це обсяг виробництва, при якому відбувається значне збільшення загальнозаводської економії від ефекту масштабу (чим більше мінімальний ефективний масштаб виробництва заводу у порівнянні із загальним глобальним попитом, тим сильнішими будуть аргументи на користь концентрації виробництва в одному місці або навпаки. Наприклад, мінімальний ефективний масштаб виробництва для заводу щодо випуску ПК складає близько 250 тис. од. в рік, тоді як глобальний попит більше 35 млн од. на рік); *гнучкість технології* – передбачає скорочення часу для переналагодження складного обладнання; інтенсифікацію використання станків за рахунок покращення графіку виконання робіт; покращення контролю якості на всіх етапах виробничого процесу (дозволяють виробляти багато різних продуктів із питомими витрати, які можуть бути досягнуті лише при масовому виробництві стандартизованих товарів - *Toyota*);

- **товарні фактори** - включають *відношення цінності товару до ваги* (ліки та електронні

компоненти є дорогими, але легкими, тому їх можна виробляти в одному місці та експортувати по всьому світу) і *здатність товару задовольняти універсальні потреби* (якщо універсальні товари, то можлива концентрація виробництва в оптимальному місці).

Стратегії вибору місця передбачають або **концентрацію**, або **децентралізацію виробництва**.

Таблиця 8.1

Стратегія вибору місця виробництва

	Концентрація виробництва	Децентралізація виробництва
<i>Фактори, специфічні для даної країни</i>		
Відмінність у політичній економії	Значні	Незначні
Відмінність у культурі	Значні	Незначні
Відмінність у вартості факторів виробництва	Значні	Незначні
Торгові бар'єри	Незначні	Значні
Екстерналії місця	Важливі для галузі	Не важливі для галузі
Валютні курси	Стабільні	Нестабільні
<i>Технологічні фактори</i>		
Постійні витрати	Високі	Низькі
Мінімальний ефективний масштаб	Високий	Низький
Гнучка технологія	Є	Немає
<i>Товарні фактори</i>		
Відношення цінності до ваги	Високе	Низьке
Задовольняє універсальні потреби	Так	Ні

Вибір повинен робитись із урахуванням факторів, специфічних для країни, технологічних факторів і товарних факторів. *Всі рішення про вибір місця є компромісними.*

Зарубіжні заводи можуть з часом розвинути свої здатності, і це може принести фірмі великі стратегічні вигоди. Менеджерам потрібно розглядати зарубіжні заводи як потенційні центри удосконалення і сприяти спробам місцевих менеджерів удосконалювати здатності своїх підприємств.

8.2. Аутсорсинг міжнародних компаній

Для багатьох міжнародних фірм велике значення має наступне питання: які компоненти виробляти власними силами, а які закуповувати у незалежних постачальників?

Виробництво компонентів власними силами полегшує інвестиції у спеціалізовані активи і допомагає фірмі захистити власну технологію. Воно також може покращити узгодження термінів виконання суміжних етапів у ланцюгу створення цінності (вертикальна інтеграція). Крім того, внутрішнє виробництво має сенс, коли у фірми є ефективна і низьковитратна технологія.

Закупівля компонентів у незалежних постачальників підвищує стратегічну гнучкість фірми і допомагає уникнути організаційних проблем, що асоціюються із масштабною вертикальною інтеграцією. Аутсорсинг може також застосовуватись як одна із складників політики «компенсацій»,

спрямованої на отримання більшої кількості замовлень для фірми в зарубіжній країні за рахунок передачі в цю країну деяких виробничих робіт за договором підряду.

Іноді фірми намагаються отримати вигоди від вертикальної інтеграції та уникнути організаційних проблем шляхом укладання довготермінових стратегічних альянсів із ключовими постачальниками (наприклад, альянс між *Canon* і *Kodak*, *Canon* виробляла фотокопіювальні пристрої для їх продажу підприємствам *Kodak*).

Хоча альянси із постачальниками можуть принести фірмі вигоди вертикальної інтеграції без втрати вигод від ринкових відносин, альянси мають свої недоліки. Фірма, яка вступає у стратегічний альянс, може обмежити свою стратегічну гнучкість в результаті прийняття на себе зобов'язань перед партнером по альянсу.

КЕЙС 8.2.
«Програми успіху»



Сидячи біля вікна свого офісу, розташованого в київській промисловій зоні на Борщагівці, Віталій Нужний, керуючий директор ІТ-компанії Lixoft Ukraine, спостерігає як підйомні крани вантажать в залізничні вагони металопрокат.

Озирнувшись на свої володіння, він говорить, що Lixoft – це теж великий завод, але тільки по випуску інтелектуальної продукції.

Дійсно, схожість з великою промисловою компанією присутня. Будівля компанії займає цілий квартал – крім офісів, тут є спортзал, кухні, душові кабінки, вело- та автостоянки. На всіх входах висять монітори, показуючи час до прибуття мікроавтобусів, які регулярно привозять і вивозять робітників. Їх загальна кількість – 1,8 тис. людей. Приблизно стільки ж працює, наприклад, на великому українському суднобудівному підприємстві – Миколаївському заводі. Тільки основний товар Luxoft, на відміну від кораблів, до яких можна доторкнутись, це програми на замовлення (аутсорсинг). До того ж, ці програми складаються для дуже важливих клієнтів, серед яких банки – Deutsche Bank, UBS, Citybank, постачальник системи для автомобілів Harman Becker, енергетичні компанії – Alstom, General Electric та Halliburton, а також Microsoft.

На українському ринку в цій сфері вже багато років лідирує три фірми – SoftServe, EPAM Systems та Luxoft. Остання – найбільша, говорить Ярослав Любинець, голова ради директорів SoftServe. Більше того, із трьох великих українських розробників лише Luxoft та SoftServe входять в рейтинг The 2015 Global Outsourcing 100 міжнародної асоціації професіоналів аутсорсингу.

Засновник Luxoft Анатолій Карачинський, також президент російського ІТ – холдингу IBS Group (холдингу належить 44,2% акцій Luxoft), розповідає: ідея вийти на український ринок у нього з'явилася ще в 2002 році. Україна підкорила його як найкращий “виробник” програмістів в світі. “Тут, якщо можна так сказати, дуже сильна ресурсна

база. Якщо під ресурсами розуміти освіту, мізки, талант і бажання працювати”, - вважає він. З ідеєю він не прогадав – на сьогодні капіталізація Lixoft перевищила \$1,4 млрд.

В 2005-му Lixoft відкриває виробничий офіс в Києві, через рік – в Одесі, а потім - в Дніпрі. Зараз із 8 тис. співробітників в Україні працює майже 3,9 тис. чоловік. Тут розташовані три із шести навчальних центрів компанії. В Росії трудиться лише 1,9 тис. працівників, а решта розкидані по іншим країнам.

Карачинський розповідає, що із великих світових аутсорсингових компаній Lixoft першою зважилась перенести левову долю свого виробництва на берег Дніпра. До появи цього розробника тут були присутні місцеві фірми такі як Global Logic. Але розмах приніс саме Lixoft пояснює Роман Хміль, директор фонду Brain Basket Foundation. Вслід за дітищем Карачинського в країні стали розміщувати софтверні площадки інші великі аутсорсери: російська Artezio, білоруські EPAM та Intercities, американська Service та Softjourn.

В 2013 році Lixoft вийшла на Нью-Йоркську фондову біржу, де сьогодні обертаються понад 50% її акцій. Ринкова капіталізація компанії перевищує \$1,4 млрд. Це більше, ніж у таких українських аграрних гігантів, як Кернел й Астарта, чи акції також котируються на західних біржах.

В Україні вплив компанії такий, що будь-які негативні новини із її офісу можуть визвати на ринку ледь не паніку. Так, у травні минулого року Lixoft оголосила про плани вивести близько 500 програмістів з України та Росії в Болгарію, Польщу,

Румунію в зв'язку з політичними ризиками в регіоні. По ринку відразу ж пішли плітки про згортання її бізнесу в країні. Карачинський поспішив спростувати цю інформацію. Мовляв, йти з України не збираються, тим паче, за останній рік прийняли тут на роботу 430 нових співробітників.

Андрій Колодюк, керуючий партнер AVentures Capital, зауважує, що сильна сторона Lixoft – її міцні позиції в США та потужні замовники. Але в цьому ж і слабкість розробника.

За словами Костянтина Чернишова, голови аналітичного блоку російського інвестбанку Уралсиб, Lixoft не вистачає диверсифікації клієнтської бази. Два великих клієнти - Deutsche Bank і UBS – приносять компанії 47% виручки. Розрив відносин навіть з одним із них обернеться катастрофою. З недавніх пір негативом стали російські корені Lixoft - , як відмічає Колодюк, зараз проти фірм з РФ по всьому світу введені санкції. Правда, Нужний відмічає, що 51% акцій компанії знаходиться у вільному обігу на біржі, серед тримачів – в основному західні інвестфонди, тому називати Lixoft російською не варто.

Втім, в санкціях Хміль бачить позитив – мовляв, вони змушують бізнесменів з РФ активніше постачати виробництво в Україну.

Деякі проблеми для Lixoft витікають і з розмірів, що призводять до надмірної бюрократизованості керівництва. На професійних форумах програмістів компанію звинувачують в пафосності і в тому, що частина персоналу більше часу віддає перекурам, іграм та кави-брейкам, ніж власне роботі. Автор одного із подібних постів –

Костянтин Хомко – радить шукати роботу в фірмах з більш адекватними умовами роботи і не з таким жорстким менеджментом. Інші учасники форуму вказують, що в Lixoft економлять на всьому, навіть на туалетному папері.

Ще програмісти засуджують надто нав'язливий рекрутинг зі сторони представників компанії. «На ринку є відчуття того, що ми інколи набридаємо своїми пропозиціями. Але ми це робимо не зі зла», сміється Нужний. І вже серйозно додає, що більшість спеціалістів хочуть працювати в компанії, тому що вона пережила не одну кризу і продовжує рости. А зараз це дорого коштує.

Персонал все ж може стати ахілесовою п'ятою українського бізнесу Lixoft, але не через негативні відгуки на форумах. Бум ринку програмних розробок привів до вичерпання людських ресурсів в країні. За словами Яники Мерило, радника міністра економіки венчурного капіталу UVCA, в Україні вже зараз відчувається дефіцит кваліфікованих ІТ-спеціалістів. І, як результат, ціни на їх послуги ростуть. «Коли ми шукали естонському підприємству субпідрядників в Україні, то вартість послуг виявилась неконкурентоспроможною, і ми повинні були найняти їх в Великобританії», - каже Мерило. При такому становищі справ Україна, на думку радника, з часом поступить лідируючі позиції на ринку аутсорсингу іншим країнам.

В цій ситуації Lixoft та іншим аутсорсерам потрібно ворушитись. Ілля Кенігштейн, керуючий партнер інвесткомпанії Hybrid Capital, впевнений, що через п'ять-шість років програмісти Індії та Китаю навчатимуться писати коди не гірше українців і, в

силу більш низької ціни, заберуть шматок пирога у вітчизняних компаній. «Тому вони [ІТ-фірми з України] повинні прагнути переходити на виготовлення власної продукції і їх продаж, чого я поки у Lixoft не помічаю», - каже експерт.

Що правда, Карачинський до таких оцінок відноситься скептично. Вважає, якщо переорієнтувати аутсорсера на виробництво власного продукту, то можна отримати великі проблеми – надто багато буде залежати від успіху. «Було зроблено немало дуже хороших та сильних винаходів, але вони померли, їх не змогли розкрити», - каже бізнесмен. По цій причині перетворювати ІТ-компанію в фабрику по виготовленню нових комерційно успішних програм він вважає нецільеспрямованим й, навіть, неможливим.

В будь-якому випадку, на думку Хмиля, у Lixoft в Україні є як мінімум п'ять перспективних років, протягом яких ринок буде розвиватись. І хоча темпи росту вже зменшились з 30 % до 15 % в рік, навіть це добре. Особливо на фоні не «успіху» інших галузей – так, промислове виробництво в країні тільки за лютий 2015-го скоротилось на 22,5 %.

«Розповідати, що аутсорсинг вже відживає своє, це просто нерозумно», - оптимістично заявляє Карачинський.

Джерело: Как при помощи украинских программистов российский IT-бизнесмен создал международную компанию // Новое время. – 3.04.2015. - №12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nv.ua/publications/kak-pri-pomoshchi-ukrainskih-programmistov-rossiyskiy-it-biznesmen-sozdal-mezhdunarodnuyu-kompaniyu-42690.html>

8.3. Управління глобальною системою постачання

Логістика охоплює різні види діяльності, які необхідні для доставки вхідних матеріалів від постачальника на виробниче підприємство, для здійснення виробничого процесу і для просування готового товару через систему дистрибуції до кінцевого споживача. В міжнародній фірмі здійснення функції логістики ускладнюється великими відстанями, відмінностями у часових поясах, коливаннями валютних курсів, наявністю митних бар'єрів тощо.

Система управління запасами «само вчасно» (JIT) забезпечує велику економію витрат за рахунок їх скорочення на створення і зберігання запасів та виключення необхідності списання надлишкових запасів (основна ідея «само вчасно» (Just in time) – економія витрат на зберігання запасів за рахунок доставки вхідних матеріалів на завод точно до моменту їх використання у виробничому процесі; значна економія витрат досягається за рахунок підвищення оборотності запасів). Вона була розроблена у 50-60-х рр. ХХ ст. та тепер відіграє важливу роль у роботі більшості машинобудівних підприємств. Крім того, система JIT допомагає фірмі своєчасно виявляти дефектні деталі і швидко виключати їх із виробничого процесу, підвищуючи якість готових виробів.

Інформаційні технології, безпосередньо системи електронного обміну даними (EDI) через Інтернет, грають важливу роль в управлінні матеріальними запасами. EDI спрощує відслідковування надходження вхідних матеріалів, дозволяючи фірмі

оптимізувати свій виробничий графік, забезпечуючи фірмі і її постачальникам можливість здійснювати комунікації в режимі реального часу і переходити на електронний документообіг у відносинах фірми із постачальниками.

КЕЙС 8.3.
«Створення «Boeing 787»



«Boeing 787» створить в майбутньому нові орієнтири для авіакомпаній і літакобудівників. Призначений для польотів на далекі відстані, 250-місцевий «787» побудований з нових композитних матеріалів, а не з традиційного алюмінію. Завдяки використанню таких матеріалів «787» виявився на 20% легше звичайних літаків тієї ж місткості, що дозволяє отримувати значну економію витрат палива. Крім того, літак має сучасну електронну начинку, а внутрішнє планування його салону більш зручне для пасажирів.

Для зниження ризиків, що асоціюються з вирішенням складних технологічних завдань, Boeing вирішив передати виробництво 70% деталей і вузлів нового літака іншим фірмам, переважно закордонним. Цікаво, що незалежні підрядники виготовляли 50% деталей і вузлів для «Boeing 777», 30% для «Boeing 767» і тільки 5% для «Boeing 707». Ідея такого підходу полягала в тому, щоб в обмін на частку в загальному обсязі виробничих робіт партнери взяли на себе частину витрат на

проектування, розмір яких для «787» оцінювався в \$8 млрд. Крім того, Boeing розраховувала, що аутсорсинг допоможе їй отримати доступ до знань і вмінь найбільш ефективних виробників, в якій би країні вони не знаходилися, і таким чином знизити витрати створення нового літака. Boeing також сподівалася, що аутсорсинг допоможе їй з успіхом продавати «787» в країнах своїх фірм-підрядників. Роль Boeing в загальному процесі полягала в проектуванні літака, його остаточне складання на своєму заводі в Еверетті (штат Вашингтон) і продажу літака авіакомпаніям. Boeing розраховувала, що за рахунок аутсорсингу проектування такого великого числа вузлів і деталей вдасться знизити час розробки літака з шести років (що вважалося стандартом в галузі) до чотирьох.

Основні вузли літака виробляють 17 головних партнерів з 10 країн. Vought Industries з Південної Кароліни виготовляє задню частину фюзеляжу, а італійська Alenia Aeronautical - середню частину фюзеляжу. Три японські компанії, Fuji, Kawasaki і Mitsubishi, виготовляють крила. Канадська Opex Corporation поставляє носову частину літака. Всі ці великогабаритні елементи доставляються для остаточного складання на завод в Еверетті на трьох спеціально переобладнаних для таких перевезень літаках «Boeing 747».

До кінця 2007 року здавалося, що ця стратегія працює цілком успішно. Boeing отримала замовлення більш ніж на 770 нових лайнерів загальною вартістю понад \$100 млрд, що забезпечило «787» найуспішніший вихід на ринок в історії

пасажирського авіабудування. Але в глобальній системі постачання компанії стали з'являтися невидимі сторонньому оку тріщини. В середині 2007 року Boeing визнала, що «787» може з'явитися на світ з запізненням у кілька місяців через проблеми з поставками спеціальних сполучних замків для фюзеляжу. Але, як з'ясувалося, були і більш серйозні проблеми. На початку 2008 року Boeing оголосила про затримку поставки першого «787» на 12 місяців і про збільшення кошторису витрат на проектування літака на \$2 млрд. Крім того, Boeing зіткнулася з перспективою виплати багатомільйонних штрафів за зрив термінів постачань нових літаків своїм найбільшим покупцем.

Суть більшості проблем полягала в нездатності кількох ключових партнерів витримати графік поставок, розроблений Boeing. Наприклад, для виготовлення деталей з композитних матеріалів Alenia повинна була побудувати новий завод, але на місці майбутнього будмайданчика перебував трьохсотрічний оливковий гай. На переговори з місцевою владою пішло кілька місяців, і в результаті компанії довелося спочатку пересадити всі оливи і тільки потім приступати до будівництва. Крім того, перша секція фюзеляжу, виготовлена Alenia для Boeing, не відповідала необхідним стандартам якості. Коли ж всі необхідні компоненти прибули в Еверетт, Boeing виявила, що на фюзеляжі не були встановлені деякі конструкційні елементи (як того вимагало технічне завдання) і що інструкції по їх установці були тільки на італійському. Інші проблеми виникли через те, що деякі партнери передавали виконання важливих конструкторських

робіт своїм субпідрядникам. Наприклад, Vought передала проектування і виготовлення деяких елементів палуби (за що вона несла безпосередню відповідальність) ізраїльській фірмі. Але ця фірма не змогла дотриматися всіх необхідних стандартів якості, а оскільки вона була пов'язана зобов'язаннями з Vought, а не з Boeing, то керівники Boeing не знали про наявність цієї проблеми, до тих пір поки вона не стала вузьким місцем в процесі зборки всього літака. Дізнавшись про наявність проблеми, Boeing швидко відправила до Ізраїлю групу своїх інженерів на допомогу місцевій фірмі, але кілька місяців все одно були втрачені.

Незважаючи на всі ці труднощі, Boeing залишається віддана своїй програмі аутсорсингу. Однак головний висновок, зроблений компанією, полягає в тому, що при передачі частини робіт зарубіжним підрядникам менеджерам Boeing необхідно ретельно координувати і контролювати діяльність своїх партнерів.

Джерело: Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – С. 572-573.



КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Які стратегічні цілі у міжнародних компаніях переслідують функції виробництва і логістики?
2. На які групи факторів слід звернути увагу компанії, що планує відкрити виробництво за кордоном?

3. Що являють собою технологічні фактори при виборі оптимального розташування виробництва за кордоном?

4. Якими мають бути торгові бар'єри, щоб фірма обрала стратегію децентралізації виробництва за кордоном?

5. Яким має бути відношення цінності продукту до його ваги, щоб фірма обрала стратегію концентрації виробництва у міжнародній експансії?

6. Яким має бути валютний курс, щоб міжнародна компанія обрала стратегію децентралізації виробництва?

7. Яку роль відіграє аутсорсинг в практиці міжнародного бізнесу? Відповідь обґрунтуйте.

8. Що являє собою система управління запасами «саме вчасно» (JIT)?

9. Чому у 1970 р. компанія *Hewlett-Packard* прийняла рішення розмістити завод у Сінгапурі?

10. Як на Вашу думку, у чому полягає секрет успіху міжнародної IT-компанії *Luxoft Ukraine*?

11. Якими є вигоди для *Boeing* від передачі такого великого обсягу робіт по створенню «*Boeing 787*» зарубіжним підрядникам?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:



2001. – 856 с.

1. Гіл, Чарльз В. Л., Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл / Пер. з англ. А.Олійник, Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи»,

2. Гриффин Р. Международный бизнес [4-е изд.] / Р. Гриффин, М. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. - СПб.: Питер, 2006. - 1088 с.

3. Савельев Є.В. Міжнародна економіка: [підр.] – 3-те вид., перероб. і доп./ Є. В. Савельєв. – К.: Знання, 2008. – 622 с.

4. Хилл Ч. Международный бизнес. [8-е изд.] / Ч. Хилл. – СПб.: Питер, 2013. – 688 с.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Адвалерне мито - мито, встановлюване у відсотках до митної вартості товарів, що імпортуються чи експортуються.

Антидемпінгове мито - мито, яким обкладаються товари, ввезені в країну за цінами, нижчими, ніж ціни внутрішнього ринку країни - експортера.

Арбітраж - операція, яка передбачає купівлю валюти (товару, цінних паперів) на одному ринку, її негайний продаж на іншому ринку і одержання прибутку як різниці між ціною купівлі і ціною продажу.

Аутсорсинг – (від [*англ. outsourcing*](#)) використання зовнішнього джерела та / або ресурсу) – передача організацією, на умовах угоди, певних видів або функцій виробничої, підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній сфері.

Багатонаціональні корпорації (БНК) - це міжнародні корпорації, що об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі.

Баланс міжнародних інвестицій — похідний від платіжного балансу статистичний звіт, який показує накопичувальні запаси зовнішніх фінансових активів і зобов'язання, країни.

Бартер — експортно-імпортна операція з обміну певної кількості одного або декількох товарів на еквівалентну за вартістю (ціною) кількість інших товарів.

Валюта - будь-який платіжний засіб, використовуваний для міжнародних розрахунків, грошова одиниця країни.

Валютний курс — це ціна грошової одиниці однієї країни, виражена у грошових одиницях іншої країни. Він є об'єктивним економічним показником, який відображає тенденції внутрішнього економічного розвитку країни та стан і перспективи її зовнішньоекономічних відносин.

Валютний ризик - ризик втрат, пов'язаний зі зміною зі зміною курсу іноземної валюти щодо національної.

Валютні ринки — це офіційні центри, де відбувається купівля-продаж іноземних валют на основі попиту і пропозиції. Тут розрізняють різні типи валютних угод.

Велика відкрита економіка - національна економіка, експорт та імпорт якої становлять значну частку відповідних світових показників.

Виграш від торгівлі - економічний ефект, який отримують країни-учасниці міжнародної торгівлі,

коли кожна з них спеціалізується на торгівлі тим товаром, у виробництві якого має порівняльну перевагу.

Виробництво - сукупність видів діяльності, які здійснюються при створенні продукту.

Відкрита економіка - це національний господарський комплекс, який інтегрований у систему світогосподарських зв'язків з метою реалізації національних інтересів з урахуванням інтересів країн-партнерів.

Глобалізація (лат. globus – куля) – це процес зміщення у напрямку створення більш інтегрованої та взаємозалежної світової економіки.

Гнучкий (плаваючий) валютний курс – курс, який змінюється під впливом попиту і пропозиції на валютному ринку і на який держава може за певних умов впливати шляхом валютних інтервенцій.

Грошові перекази — кошти, зароблені або отримані негромадянами країн призначення, які передаються ними до країн їх походження.

«Добровільне» обмеження експорту – кількісне обмеження експорту, що базується на зобов'язанні одного з партнерів по торгівлі обмежити або щонайменше не розширювати обсяг експорту, прийняте в рамках офіційної міжурядової чи неофіційної угоди про встановлення квот на експорт товару. Це форма нетарифних кількісних торговельних обмежень, яка передбачає обмеження експорту експортером товарів.

Девальвація валюти – зниження державою курсу валюти або центрального паритету при режимі фіксованого валютного курсу.

Демпінг - штучне зниження цін на товари (роботи, послуги) на зовнішніх ринках з метою усунення конкуренції. Іншими словами, це міжнародна цінова дискримінація, за якої експортер продає свій товар на іноземному ринку дешевше, ніж на національному, або навіть за цінами, нижчими за витрати виробництва.

Диверсифікація валютних резервів - регулювання структури валютних резервів шляхом включення до їх складу різних валют.

Дисконтна політика - політика зміни центральним банком облікової ставки з метою регулювання валютного курсу та впливу на стан платіжного балансу.

Економічна інтеграція - процес зближення і взаємоприспосовування всіх структур національних господарств, наслідком якого є довгострокова технічна, технологічна та економічна взаємозалежність країн-учасниць.

Економічна регіоналізація - зближення господарств певного регіону на основі високого рівня інтернаціоналізації економічного розвитку з поступовим формуванням єдиного господарського комплексу.

Економічний союз - процес економічної взаємодії країн, зближення господарських механізмів,

який набирає форми міждержавних угод і погоджено регулюється міждержавними органами.

Економія від ефекту масштабу – це зниження собівартості одиниці продукції, що досягається за рахунок великого обсягу виробництва.

Експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.

Експортна квота – показник, що відображає значення зовнішньої торгівлі для країни і визначається як частка експорту (включаючи експорт послуг) у ВВП.

Експортна субсидія – нетарифний фінансовий інструмент зовнішньоторговельної політики, державна грошова допомога, спрямована на підтримку національних експортерів та побічну дискримінацію іноземних виробників.

Експортне кредитування – нетарифний фінансовий інструмент зовнішньоторговельної політики, передбачає фінансове стимулювання національних виробників до збільшення експорту.

Ембарго – заборона державою вивозу або ввезення товарів, валюти, цінних паперів, транспортних засобів, які належать іноземній державі.

Еміграція – виїзд працездатного населення з певної країни за її межі;

Етноцентризм – це уявлення індивіда про перевагу його етнічної групи або культури над іншими групами або культурами.

Ефект «відхилення торгівлі» – це переорієнтація місцевих споживачів із закупівлі товару в більш ефективному поза інтеграційного джерела постачання на менш ефективне внутрішньо інтеграційне джерело, що є наслідком скасування імпорتنих мит у межах митного союзу.

Ефект «створення торгівлі» – це переорієнтація місцевих споживачів з менш ефективного внутрішнього джерела постачання товару на більш ефективне, зовнішнє джерело (імпорт), що стало можливим завдяки скасуванню імпорتنих мит у межах митного союзу.

Ефект навчання – це економія витрат, яка забезпечується за рахунок навчання у процесі роботи.

Ефективна ставка мита (ефективний митний тариф) – реальний рівень митного оподаткування кінцевих імпорتنих товарів, визначений з врахуванням митного обкладення проміжної імпоротної продукції.

Євро - єдина валюта країн Європейського Союзу, запроваджена у 1999 р.

Звичай – це суспільні умовності повсякденного життя.

Зовнішньоторговельний баланс - сумарний експорт за відрахуванням сумарного імпорту.

Зовнішньоторговельний оборот - сума різниці вартісних обсягів експорту та імпорту.

Зовнішня торгівля – це торгівля будь-якої країни з іншими країнами, що складається з оплачуваного ввозу (імпорту) та оплачуваного вивозу (експорту) товарів.

Зона вільної торгівлі – угода між країнами про усунення всіх тарифних і кількісних обмежень на взаємну торгівлю. Однак кожна країна в цій зоні зберігає свій власний тариф та інші види регуляції торгівлі із третіми країнами.

Зона преференційної торгівлі - зона пільгової торгівлі, що виникає внаслідок укладання двома або декількома країнами, які мають намір інтегруватися, торговельних угод, згідно з якими вони зменшують взаємні тарифи, зберігаючи існуючий рівень тарифів в торгівлі з третіми країнами.

Імміграція – в'їзд працездатного населення в певну країну із-за її кордонів.

Імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами;

Імпортна квота - виражена у відсотках питома вага імпорту країни у її ВВП за той же період, що характеризує залежність країни від світових ринків; один з показників відкритості економіки.

Індекс глобалізації - агрегований показник, який відображає рівень залученості країни до глобалізаційних процесів.

Інжиніринг - контрактна форма надання на комерційній основі інженерно-консультаційних послуг виробничого та науково-технічного характеру, які охоплюють широкий комплекс заходів з підготовки техніко-економічного обґрунтування проектів, проведення науково-дослідних робіт, монтажу і використання куплених або орендованих машин і устаткування, нагляду, випробовування, гарантійного і післягарантійного обслуговування тощо.

Іноземні інвестиції - всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються іноземними суб'єктами господарської діяльності в Україні, в результаті чого утворюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект.

Інтернаціоналізація - являє собою процес розвитку стійких економічних взаємозв'язків між країнами (насамперед на основі міжнародного поділу праці) і виходу відтворення за рамки національного господарства.

Інтернаціоналізація виробництва – це встановлення безпосередніх стійких виробничих зв'язків між підприємствами різних країн, внаслідок чого виробничий процес в одній країні стає частиною процесу, що відбувається у світовому масштабі.

Інтернаціоналізація господарського життя – це зближення економік країн, що виявляється у зростанні виробничої взаємозалежності, збільшенні міжнародного товарообороту, русі капіталів і робочої сили, взаємному впливові на найважливіші економічні процеси в країнах, у тому числі на динаміку цін, ставки проценту тощо.

Інтернаціоналізація капіталу – це процес переплетіння і об'єднання національних капіталів, що проявляється як у створенні окремими компаніями об'єктів в інших державах, так і в розвитку міжнародних форм зв'язків і контактів між капіталами різних країн.

Квота – кількісне нетарифне обмеження експорту або імпорту товару певною кількістю чи сумою на певний час.

Комбіноване мито - мито, яке нараховується у відсотках до митної вартості товарів з визначенням граничної величини суми з одиниці товару.

Компенсаційне мито - мито, яким обкладаються імпортні товари, при виробництві яких застосовувалася субсидія; спрямоване проти конкурентної переваги, отриманої іноземною фірмою завдяки експортній субсидії.

Конвертованість валюти - здатність валюти країни вільно, без будь-яких обмежень обмінюватися на іноземну валюту, як для резидентів, так і для нерезидентів, а також функціонувати у всіх операціях без обмежень.

Контроль результатів – перевірка ступеня досягнення цілей підрозділу (прибутковість, продуктивність, зростання, ринкова частка і якість).

Копірайт (право відтворення) - форма правового захисту авторських прав, яка забороняє копіювати та відтворювати головно твори мистецтва та літератури; документ, який засвідчує ексклюзивне право автора літературного, аудіо- та відео- твору на його показ і відтворення.

Крива досвіду відображає систематичне зниження виробничих витрат, що спостерігається протягом життя товару.

Культура – це система цінностей і норм, яких дотримуються групи людей і які у сукупності задають програму життя.

Лібералізація торгівлі - усунення перешкод і обмежень на шляху міжнародної торгівлі.

Лізинг - довгострокова оренда машин, обладнання, транспортних засобів тощо.

Ліцензійна угода - основна форма міжнародної передачі технологій; міжнародна торговельна угода, за якою власник винаходу або технічних знань (ліцензіар) надає іншій стороні (ліцензіату) дозвіл на використання у визначених межах своїх прав на технологію за певну плату.

Ліцензійні платежі - винагорода ліцензіару, виплачувана ліцензіатом за використання предмету ліцензійної угоди.

Логістика – це діяльність, що пов'язана із контролем переміщення матеріальних товарів по ланцюгу створення цінності - від закупівлі вхідних матеріалів і до виробництва та дистрибуції готових виробів.

Мала відкрита економіка - національна економіка, експорт та імпорт якої становлять незначну частку у світовому експорті та імпорті.

Митний союз - узгоджене скасування групою країн національних митних тарифів і запровадження спільного митного тарифу і єдиної системи нетарифного регулювання торгівлі щодо третіх країн; об'єднання держав з метою здійснення політики колективного протекціонізму.

Мито - непрямий податок на товари, що експортуються чи імпортуються протягом певного періоду, виконує фіскальну і захисну функції.

Міжнародна економічна інтеграція – процес зближення, взаємопроникнення, зрощування національних економік і формування цілісного регіонального господарського комплексу.

Міжнародна компанія – це будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на основі укладання комерційних угод з певними особами, приватними фірмами та / або державними організаціями зарубіжних країн.

Міжнародна кооперація - об'єднання зусиль виробників декількох країн у виробництві певних видів товарів для світового ринку.

Міжнародна міграція робочої сили – це процес організованого або стихійного переміщення працездатного населення з країни до країни.

Міжнародна передача технологій – міждержавне переміщення науково-технічних досягнень на комерційній або безоплатній основі.

Міжнародна спеціалізація - стійка орієнтація національних економік на виробництво певної продукції з метою її реалізації на світовому ринку;

Міжнародна торгівля – це сфера міжнародних товарно-грошових відносин між суб'єктами світового господарства, яка є специфічною формою обміну продуктами праці між продавцями і покупцями різних країн. Іншими словами, міжнародна торгівля являє собою сукупність зовнішньої торгівлі всіх країн світу.

Міжнародний бізнес – це здійснення ділових операцій партнерами із більш, ніж однієї країни.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) - багатостороння міжурядова валютно-кредитна організація зі статусом спеціалізованої установи ООН, яка становить інституційну основу світової валютної системи.

Міжнародний поділ праці — інтернаціональна форма суспільного поділу праці, що базується на спеціалізації та кооперації країн у виробництві товарів і послуг, якими вони обмінюються шляхом міжнародної торгівлі.

Міжнародний поділ праці – це пряме продовження суспільного поділу праці всередині країни, це процес спеціалізації окремих країн, об'єднань, підприємств на виробництві окремих продуктів або їх частин з кооперуванням виробників для спільного випуску кінцевої продукції.

Міжнародний рух капіталу як одна із основних форм міжнародних економічних відносин означає переміщення капіталу між суб'єктами міжнародної економіки з метою його оптимального використання.

Міжнародні інвестиції (підприємницький капітал) - кошти, які прямо чи опосередковано вкладаються у виробництво за кордоном з метою одержання прибутку.

Міжнародні транснаціональні корпорації - це значні об'єднання промислових, торговельних, транспортних чи банківських фірм і компаній, діяльність яких виходить далеко за межі країни базування і забезпечує їм сприятливі позиції у виробництві, збуті, закупівлі товарів та наданні послуг. Важливою рисою ТНК є реалізація єдиної послідовної стратегії через один або декілька центрів прийняття господарських рішень.

Мова – це вербальні і невербальні засоби комунікації.

Моральні устої - це норми, які є основоположними для суспільства і його соціального життя.

Нетарифні обмеження – регулювання внутрішньої торгівлі за допомогою кількісних, прихованих і фінансових інструментів.

Нерезиденти - всі інституційні одиниці, які постійно перебувають на території іноземної держави, навіть якщо вони є філіями інституційних одиниць даної країни.

Норми - соціальні правила і керівні принципи, які визначають належну поведінку людей у конкретних ситуаціях.

Організаційна структура – формальний поділ організації на структурні підрозділи, такі як товарні підрозділи, національні філіали і функції.

Офшорний бізнес - бізнес компаній у центрах спільного підприємництва за межами країни, в якій він зареєстрований, але не підпадає під дію національного законодавства, отримує пільговий режим для фінансово-кредитних операцій з іноземними резидентами в іноземній валюті.

Офшорні зони - території, де діють податкові, валютні та інші пільги для нерезидентів, які мають свої рахунки і фірми на цих територіях, але здійснюють операції виключно з іншими країнами.

Підприємство з іноземними інвестиціями - підприємство (організація) будь-якої організаційно-правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному капіталі якого, за його наявності, становить не менше 10 відсотків.

Платіжний баланс – це статистичний звіт, у якому зазначено сумарні дані про економічні операції резидентів з нерезидентами за певний період;

Портфельні інвестиції – транскордонні операції і залишки, пов'язані з борговими цінними паперами або цінними папери, що забезпечують участь у капіталі, крім тих, що належать до складу прямих інвестицій або резервних активів.

Прямі інвестиції – це категорія міжнародної діяльності, яка відображає прагнення інституційної одиниці – резидента однієї країни здійснювати контроль чи справляти стійкий вплив на діяльність підприємства, яке є резидентом іншої країни, що досягається шляхом участі в капіталі.

Протекціонізм – політика державного втручання у зовнішньоторговельні відносини з метою захисту внутрішнього ринку від іноземної конкуренції шляхом використання тарифних і нетарифних інструментів торгової політики.

Ревальвація валюти – підвищення державою курсу валюти або центрального паритету при режимі фіксованого валютного курсу.

Реекспорт (реекспорт товарів) означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України.

Режим найбільшого сприяння - надання країнами-учасницями ГАТТ/СОР одна одній всіх прав, привілеїв та пільг у торгівлі, якими у них користується будь-яка третя держава.

Резидент – економічний агент певної країни, який постійно перебуває на території цієї країни незалежно від його громадянства чи належності до капіталу.

Реімпорт - ввезення з-за кордону раніше вивезеного з даної країни товару без будь-якої його переробки в країні закордону.

Реінвестиції - повторні, додаткові вкладення коштів, отриманих раніше у вигляді доходів від інвестиційних операцій.

Релігія – це система загальних вірувань і ритуалів, що має відношення до вищих сил

Роялті - одна з форм виплат винагороди при торгівлі ліцензіями, яка передбачає періодичні процентні відрахування від фактично отриманого прибутку або обсягу продаж при комерційному використанні ліцензії.

Сальдо зовнішньої торгівлі – різниця між вартістю експорту і імпорту.

Світова організація торгівлі (СОТ) — це міжнародна організація, метою якої є розробка системи правових норм міжнародної торгівлі та контроль за їх дотриманням.

Світове господарство – це динамічна система взаємозв'язаних національних економік та відносин між належними до них суб'єктами економічного життя, яка діє на принципах міжнародного поділу праці та охоплює усі стадії циклу економічного відтворення.

Світовий ринок – сукупність торгових оборотів між країнами.

Спільне підприємство - це фірма, яка належить одночасно двом або більше компаніям з різних країн.

Суб'єкт - той (або те), хто (або що) пізнає, мислить та діє, на відміну від об'єкта, як того, на що спрямовані думка і дія (філос.).

Суспільство – група людей, які мають спільні цінності і норми.

Стимули – засоби винагороди працівників за належну поведінку

Стратегія – це довгостроковий якісно окреслений напрям розвитку організації, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форм її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації, які вона хоче отримати в результаті своєї діяльності.

Тарифна ескалація - підвищення рівня митного оподаткування товарів в міру зростання ступеня їх обробки.

Тарифна квота – це дворівневий митний тариф, пов'язаний з кількістю товару, при якій, задану кількість товару може бути імпортовано за «пільговою» (тобто нижчою) ставкою мита протягом певного періоду. Після того як обсяг тарифної квоти було заповнено, можна продовжувати імпортувати продукт без обмежень, але платити більш високу тарифну ставку (як правило, це ставка за режимом

найбільшого сприяння або генералізованої системи преференцій).

Технологія – це наукові методи досягнення практичних цілей. У поняття технології як правило включають три групи технологій: технологія продуктів, технологія процесів і технологія управління.

Технополіси - найвища форма інтеграції продуктивних сил, венчурного (інноваційного) капіталу, фінансово-кредитних інституцій, держави у процесі виробництва з метою поглиблення НТР і створення інформаційного суспільства.

Товарний знак (фірмова марка) - одна з форм правового захисту технологій; зареєстрований у встановленому порядку символ певної фірми (малюнок, графічне зображення, аббревіатура, ім'я засновника та ін.), що слугує індивідуалізації виробника товару і не може бути використаний іншими суб'єктами без офіційного дозволу власника.

Транснаціоналізація - процес розширення і зміцнення діяльності транснаціональних корпорацій - крупних компаній, національних за формуванням капіталу та інтернаціональних за його діяльністю та сферою контролю.

Транснаціональна корпорація - корпорація, головна компанія якої належить капіталу однієї країни, а філії розміщені у багатьох країнах світу; національна за капіталом та контролем, міжнародна за сферою діяльності.

Транснаціональне підприємство – це підприємство бізнесу, яке здійснює виробничу діяльність в двох або більше країнах.

Ф'ючерс – угода, що передбачає обмін реального активу, який належить одній зі сторін, або обмін двома фінансовими активами в установленій в угоді термін і за обумовленим курсом.

Фіксований валютний курс – офіційно встановлене співвідношення між національними валютами, що допускає тимчасове відхилення від нього в одну або іншу сторону не більше ніж на 2,25%.

Форвард – угода, що укладається з метою страхування від втрат у випадку змін процентних ставок, у рамках якої сторони домовляються про проценту ставку на певну суму заборгованості, що має бути визначена у встановлені терміни.

Форвардний курс – узгоджений курс, за яким обмінюють валюти у визначений моменту майбутньому більш ніж через три дні після досягнення угоди про курс.

Франчайзинг - угода, за якою одна сторона (франчайзер) зобов'язується передати іншій стороні (франчайзі) за винагороду на визначений строк комплекс виключних прав на використання товарного знаку, технологічного процесу, спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав (франшизу).

Фритредерство (свобода торгівлі) - політика мінімального державного втручання у зовнішню

торгівлю, яка складається під впливом вільних сил попиту на товари та їх пропонування.

Хеджування - система укладання строкових контрактів та угод, що враховує імовірні зміни валютних курсів або цін товарів у майбутньому з метою уникнути втрат від цих змін.

Цінності - абстрактні ідеї про те, що група людей вважає хорошим, правильним і бажаним.

Чистий експорт – експорт товарів і послуг за вирахуванням імпорту.

Чистий імпорт – імпорт товарів і послуг за вирахуванням експорту.

ПЕРЕЛІК КЕЙСІВ

<i>Кейс 1.1</i>	«Четверта промислова революція у світовій економіці: міф чи реальність»	10
<i>Кейс 1.2</i>	«Vizio і ринок телевізорів із плоским екраном»	17
<i>Кейс 1.3</i>	«Протести проти глобалізації у Франції»	22
<i>Кейс 2.1</i>	«McDonald`s в Індії»	28
<i>Кейс 2.2</i>	«General Electric» в Угорщині»	37
<i>Кейс 2.3</i>	«Міжнародна експансія Wal-Mart»	41
<i>Кейс 3.1</i>	«Martin`s Textiles»	48
<i>Кейс 3.2</i>	«Консолідація на європейському ринку страхових послуг»	67
<i>Кейс 3.3</i>	«Вплив НАФТА на текстильну індустрію США»	80
<i>Кейс 4.1</i>	«Глобалізація і General Electric»	87
<i>Кейс 4.2</i>	«Прямі зарубіжні інвестиції Semex»	107
<i>Кейс 4.3</i>	«Китайська Hisense – ТНП, що створюється»	113

<i>Кейс 5.1</i>	«Coca-Cola»	120
<i>Кейс 5.2</i>	«Еволюція стратегії Procter & Gamble»	133
<i>Кейс 5.3</i>	«Даймлер-Бенц»	140
<i>Кейс 6.1</i>	«Nestle»	147
<i>Кейс 6.2</i>	«Культура і стимули в Lincoln Electric»	159
<i>Кейс 6.3</i>	«Десятиріччя організаційних змін в Unilever»	165
<i>Кейс 7.1</i>	«Міжнародна стратегія росту Tesco»	172
<i>Кейс 7.2</i>	«JCB в Індії»	186
<i>Кейс 8.1</i>	«Hewlett-Packard в Сінгапурі»	192
<i>Кейс 8.2</i>	«Програми успіху»	201
<i>Кейс 8.3</i>	«Створення «Boeing 787»	208

Навчальне видання

ФАЙЧУК Олександр Михайлович
СИДОРЕНКО Сергій Васильович

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Навчальний посібник

Формат 60x84\16

Ум. друк. арк. 13,8
Наклад 350 прим.

Обл.-вид.арк. 13,7
Зам. № 8988.

Видавець і виготовлювач Національний університет
біоресурсів і природокористування України,
вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 4097 від 17.06.2011.

