**Т3. Організаційно-правові форми міжнародного бізнесу**

|  |
| --- |
|  |

**План**

1.Інтеграційні та глобалізаційні процеси розвитку світової економіки.

2.Міжнародні стратегічні альянси.

3.Міжнародні міжорганізаційні угоди

4.Економічна сутність та форми транснаціональних компаній.

5.Фінансово-промислові групи США, Німеччини, Японії, Південної Кореї, Росії.

6. Інтегровані банківські структури.

7. Форми міжнародних стратегічних альянсів.

Однієї з основних тенденцій, що характеризують світову економіку на сучасному етапі розвитку, є **глобалізація.** При цьому, по-перше, зростає міждержавна й міжфірмова конкурентна боротьба за економічні ресурси й ринки збуту, по-друге відбувається поетапний розвиток міждержавних союзів країн, що створюються з метою досягнення глобальних переваг перед загальними конкурентами на світовому ринку (ЄС, НАФТА, АСЕАН тощо). Інтеграційні процеси на регіональних та міждержавному рівнях поступово призводять до ослаблення значення окремих національних економік. З іншого боку, глобалізація викликала нові стратегічні підходи в багатьох галузях.

Одночасно потужний імпульс розвитку одержує інтеграційна господарська діяльність на рівні компаній: всезростаючий рівень міжнародної конкуренції змушує компанії шукати шляхи об'єднання потенціалів і співробітництва в боротьбі за виживання, або за ринкове лідерство. Встановлення ділових партнерських відносин між компаніями різних країн і створення корпоративних структур різного ступеня інтегрованості - одна з найпоширеніших організаційних стратегій в останні десятиліття.

В межах партнерських відносин, фірми все частіше утворюють **стратегічні альянси.** Із середини 1980-х рр. їхня кількість у світі щорічно зростала більш, ніж на 25%. 6% всіх доходів, одержуваних 1000 найбільших корпорацій США, припадає на альянси.

Прагнення до більш глибокої інтеграції проявилося в останнє десятиліття у фірмах і банках США, Європи й Азії. До числа найбільш відомих компаній можна віднести об'єднання банківських груп Citibank і Travellers, телекомунікаційних компаній WorldCom і MCI, автогигантів Daimler і Chrysler, нафтових компаній British Petroleum і Amoco. Важливою особливістю таких угод, особливо - великомасштабних, є їх міжнародний, міжнаціональний характер, у результаті чого виникає транснаціональна кооперація.

В практиці сучасного міжнародного бізнесу вироблені різноманітні, у тому числі досить гнучкі форми корпоративної інтеграції, до числа яких відносяться:

- *ліцензійний договір* - використання авторського права, товарного знаку, патенту;

- *спільне виробництво* - виготовлення комплексного виробу або його компоненту одним із закордонних партнерів;

- *контракт-менеджмент* - передача одним з партнерів іншому "ноу-хау" в області менеджменту;

- *франчайзинг* - видача ліцензії на певну діяльність із наданням додаткової управлінської, маркетингової й технологічної підтримки;

- *стратегічний альянс* - формальний або неформальний союз, створюваний з метою об'єднання ресурсів для вирішення завдань реорганізації, підвищення ринкової ефективності тощо, або досягнення "ефекту масштабу", або в інших цілях;

- *спільне підприємство* - одна з розповсюджених форм стратегічного альянсу;

- *транснаціональна компанія* - найбільш "тверда" форма міжнародного співробітництва, заснована на механізмі акціонерної участі й або інших способах корпоративного контролю.

**Міжнародний стратегічний альянс** (МСА) являє собою відносно тривалу за часом міжорганізаційну угоду зі співробітництва, що передбачає спільне використання ресурсів і/або структур керування двох або більше самостійних організацій, розташованих у двох або більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожної з них.

У широкому розумінні до МСА відносяться функціональні угоди (наприклад, спільні науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, угоди з розвитку виробництва, удосконалення продукції тощо), угоди про участь в активах, у зв’язку зі створенням нової організації (наприклад, спільні підприємства), так і без утворення нової організації (взаємний обмін акціями, придбання невеликої частки). Таким чином, МСА є функціональними структурами, заснованими на формальному або неформальному договорі. Організації-засновники здійснюють спільне керування й контроль за спільною діяльністю.

Історично міжнародним стратегічним альянсам передували національні. У той же час на шляху до створення загального ринку в країнах Європейського Союзу виникла гібридна форма міжнародних і національних альянсів. Провідні національні фірми Європи вступили в консорціуми, щоб спільно реагувати на виклики, отримані від конкурентів з США та Японії.

Стратегічне значення альянсу для учасників досягається за рахунок міжорганізаційних угод, які:

- компенсують слабкі сторони або створюють конкурентні переваги учасників;

- відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;

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

Окрім особливостей форми й структури управління всім альянсам властива певна інтеграція між партнерами - у меншому ступені, чим при поглинанні або злитті, але в більшої, ніж при простих відносинах купівлі-продажу. Саме на цій стороні альянсів акцентує увагу М. Портер, визначаючи їх як "довгострокові угоди між фірмами, що йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття фірм".

**Міжнародні міжорганізаційні угоди**, щоб їх можна було класифікувати як МСА повинні володіти наступними властивостями:

По-перше, комбінація ресурсів партнерів повинна бути спрямована на створення цінності, загальна величина якої перевищувала б цінність, створену при роздільному використанні ресурсів. Такий тип синергії розповсюджений у багатьох сучасних видах діяльності, особливо в галузях високих технологій.

Другою особливістю є те, що дві або більше організацій, об'єднані для реалізації узгоджених цілей, залишаються незалежними після формування альянсу.

По-третє, фірми-партнери спільно ділять вигоди від функціонування альянсу й здійснюють спільний контроль.

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

Відзначимо, що жоден з партнерів в альянсі не може контролювати процес прийняття стратегічних рішень з широкого кола проблем бізнесу іншим партнером (партнерами). У протилежному випадку альянс переростає в більш інтегровану форму кооперації - **фінансово-промислову групу** з домінуючою роллю головної компанії. Міжнародні стратегічні альянси відіграють помітну роль у життєдіяльності ключових галузей світової економіки.

Відносно висока концентрація МСА у виробництві комп'ютерів, фармацевтиці, автомобілебудуванні, аерокосмічній промисловості й сфері розваг пояснюється, зокрема, тим, що компанії шукають шляхи співробітництва з метою зниження характерних для цих галузей високих витрат із входу в галузь, високих тарифних і/або нетарифних бар'єрів, значних технологічних і операційних ризиків.

**Транснаціональна компанія** (ТНК) є однією з найбільш складних форм організації міжнародного бізнесу. Така компанія використовує міжнародний підхід у 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 й структурні особливості різних ТНК можуть бути досить різноманітними. Проте можна виділити наступні основні принципи, що лежать в основі ТНК і відрізняють дану форму організації міжнародного бізнесу від інших форм міжнародного бізнесу, зокрема МСА:

- корпоративна цілісність, заснована на принципі акціонерної участі;

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

- наявність єдиної управлінської вертикалі і єдиного центра контролю у вигляді холдингової компанії, банку або групи взаємозалежних компаній;

- безстроковий характер існування ТНК.

Поряд з терміном "транснаціональний" для визначення бізнесу, що веде міжнародні операції у світі, часто використовують поняття "глобальний". При цьому передбачається, що менеджмент глобальної компанії:

- 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 й фінансові ресурси);

- прагне закріпити присутність компанії на ключових іноземних (регіональних) ринках;

- орієнтований на пошук загальних рис, властивим різним географічним ринкам.

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

На сьогоднішній день ТНК, перетворившись у транснаціональні групи компаній виробничого, торговельного, фінансового й науково-дослідного профілю, не тільки залишаються опорою економіки розвинених країн, але й перетворилися в одну з головних цінностей світового господарства. ТНК перетворили світову економіку в справді міжнародне виробництво, дали імпульс розвитку науково-технічному прогресу в різних його проявах, забезпечили підвищення технічного рівня і якості продукції, ріст ефективності виробництва. Особливо варто відзначити значення ТНК із позиції вдосконалювання форм менеджменту й організації підприємства, керування його комерційним, виробничо-технологічним і кадровим потенціалом.

За рахунок міжнародної інтеграції компанії досягають різноманітних цілей, а саме:

- 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 в інтересах партнерів;

- економія за рахунок збільшення масштабів виробництва, раціоналізація виробництва, підвищення його ефективності, використання переваг вертикальної інтеграції;

- зниження ризику.

Найбільші сучасні ТНК являють собою міжнародні фінансово-промислові об'єднання, що включають у свою структуру головну компанію фінансової або виробничої орієнтації й численні пов'язані з нею системою корпоративної (акціонерної) участі дочірні й асоційовані фірми (підрозділи), що працюють у сфері промисловості, логістики, торгівлі й маркетингу, фінансів, НДДКР тощо, розташовані як в основній країні базування ТНК, так і закордоном. Таку форму інтегрованої корпоративної структури називають **фінансово-промисловою групою**(ФПГ).

Структура й характер діяльності інтегрованих об'єднань у різних країнах мають як схожі риси, так і помітні відмінності. Дані відмінності обумовлені конкретними історичними обставинами формування ФПГ у тій або іншій країні, особливостями законодавчого регулювання корпоративних відносин (особливо - антимонопольним законодавством), ступенем розвитку фондового ринку, роллю фінансових організацій і держави в питаннях корпоративної власності й управління.

**У США** фінансово-промислові групи формувалися в умовах розвиненої ринкової системи на ринку капіталу, широкого доступу як великих інвесторів, так і дрібних вкладників до фондових інструментів. Високий рівень і темпи розвитку промисловості й конкуренції: ринкове середовище дозволило корпораціям ефективно нарощувати капітал за рахунок емісії акцій. Банки ж при цьому відігравали допоміжну роль, виступаючи в ролі фінансово-розрахункових агентів і не приймаючи участі в управлінні корпораціями.

Даній ситуації сприяло антимонопольне законодавство США, що спочатку перешкоджало злиттю банківського капіталу із промисловим. Починаючи з 1970-х рр. у США відбувається поступове пом'якшення обмежень, що накладаються на роль банків при формуванні ФПГ.

У результаті чого сформувалося кілька сотень найбільших ТНК, що є основою американської економіки, причому на частку сотні провідних компаній припадає від 50 до 60% ВНП. У США склалася два основних типи ТНК у формі фінансово-промислових груп: ТНК, сформовані навколо промислової корпорації, і ТНК, сформовані навколо банку.

**Структура німецької економіки** ґрунтується на значній ролі банків та їхніх тісних взаємозв’язках з нефінансовим сектором (промисловість, торгівля, послуги, транспорт тощо). Виняткова роль банків визначається особливостями німецького законодавства, відповідно до якого приватні інвестори не мають доступу на фондові біржі, а купують і продають акції за допомогою посередників, в основному - банків. Незалежні дрібні акціонери через високі транзакційні витрати бажають не тримати куплені акції, а депонувати їх у банку. При цьому банк надає клієнтові корпоративну інформацію про збори акціонерів (порядок денний, рекомендації правління, пропозиції інших акціонерів щодо резолюції зборів). Більше того, більшість приватних акціонерів бажає на основі доручення передавати банку право голосування за депонованими акціями (одна з деяких є безкоштовною послугою німецьких банків).

У результаті провідні банки Німеччини (насамперед Deutsche Bank, Dresdner Bank і Commerzbank) на основі власного володіння акціями, доручень на право голосування й акцій, що належать своїм дочірнім інвестиційним компаніям, сконцентрували у своїх руках величезну частку контролю над провідними відкритими акціонерними товариствами Німеччини - більше 80% голосів на зборах представлено банками. Це дозволяє банкам ФРН обирати членів наглядової ради й призначати інших керівників підприємств, а також жорстко контролювати процес зміни статутів корпорацій.

Навколо цих банків були утворені великі горизонтально інтегровані фінансово-промислові об'єднання. На вершині ієрархії знаходиться банк, з ним зв'язана група великих промислово-торговельних компаній, навколо яких групується безліч великих і середніх фірм. Особливістю німецьких ФПГ також є досить великий ступінь участі компаній у капіталі один одного .

Крім цього у Німеччині існують і вертикально інтегровані об'єднання, ядром яких є промисловий концерн. Прикладом такої групи ФПГ є Tyssen Oppenheim, у центрі якої знаходиться концерн Tyssen, що працює в сталевій і вугільній галузях промисловості. Група сформована у вигляді двох ієрархічно вибудуваних холдингових структур. Головним банком групи є приватний банкірський будинок Oppenheim, поряд з уповноваженими представниками родини Тиссенов цей банк представлений у наглядових радах обох холдингових компаній.

Основу **економіки Японії** на сьогоднішній день становлять шість найбільших ФПГ: Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui, Fuji, Dai-ichi Kangyo і Sanwa. Сукупний обсяг продажів шести груп-гігантів становить близько 15% ВНП країни.

Японські ФПГ являють собою неієрархічні структури із широким поширенням перехресного володіння акціями (взаємна участь). Основною ланкою японської групи компаній, ядром, навколо якого сформована структура, є один з основних банків. Група також містить у собі велику торгівельну компанію ("торгівельний дім"), страхову й інвестиційну компанію. Виробничі підприємства також зв'язані взаємною участю в капіталі один одного, а також специфічним фінансуванням за участю головного банку групи ("кейрецу-фінансування").

Дана корпоративна структура управління японських ФПГ склалася в процесі реконструкції економіки після закінчення Другої світової війни, при цьому пріоритетний розвиток одержала банківська система. Також, винятково велика була роль держави, що направила через основні банки довгострокові фінансові ресурси для відновлення й розвитку промислового потенціалу.

Для **Південної Кореї** характерний високий ступінь монополізації економіки, при цьому основу становлять найбільші ФПГ, такі як: Samsung, Daewoo, LG тощо. Корейські групи нагадують за своєю структурою японські холдингові компанії "дзайбацу", що існували до Другої світової війни: вони представляють собою ієрархічні піраміди, в основі яких лежить сімейний капітал.

Корейські ФПГ відрізняються високим рівнем диверсифікованості, у кожній з них представлені всі провідні галузі промисловості. Широка диверсифікованість корейських груп проходила під сильним впливом держави, що стимулювала реалізацію імпортозамінних продуктів. Діяльність корейських груп відрізняється високим ступенем інтернаціоналізації, при цьому основний акцент робиться на держави Азіатсько-Тихоокеанського регіону й США.

**Російські фінансово-промислові групи** перебувають у початкової стадії формування й тільки деякі з них можуть бути віднесені до категорії ТНК (причому, як правило, закордонні дочірні підприємства розташовані в країнах СНД). Створення ФПГ почалося шляхом приватизації й акціонування державних підприємств, що раніше становили основу економіки колишнього Радянського Союзу.

Створені групові структури відрізняються ієрархічним типом побудови. Більша частина груп сформувалася навколо промислових кіл торгових підприємств, такі ФПГ відрізняє вертикальна інтеграція в рамках однієї галузі (нафтова промисловість, лісовий сектор, чорна металургія). Інші ФПГ були утворені банками в результаті придбання великих пакетів акцій на аукціонах, такі групи виявляються горизонтально інтегрованими об'єднаннями або конгломератами, що включають у себе підприємства незв'язаних між собою галузей.

До числа найбільш помітних інтегрованих структур у міжнародному бізнесі відносяться групи, утворені **міжнародними банками.** Таким терміном звичайно визначають великі банки, що мають банківські офіси (підрозділу) в багатьох країнах і що займаються великою міжнародною діловою активністю. Діяльність міжнародних банків тісно пов'язана з бізнесом ТНК: міжнародні банки надають закордонним компаніям ТНК необхідні фінансові послуги, тим самим сприяючи їхньому розвитку. Крім того, міжнародні банки є транснаціональними. Міжнародні банки сполучають у своїй діяльності традиційні послуги й процедури з новими фінансовими інструментами, виробленими для більшої конкурентоспроможності у світовому масштабі.

Серед напрямків діяльності міжнародних банків виділяють наступні:

- фінансування міжнародних імпортно-експортних операцій;

- торгівля іноземною валютою;

- операції з іноземними цінними паперами, включаючи єврооблігації;

- залучення позик і надання кредитів на ринку євровалют;

- організація й участь у міжнародних кредитах;

- проектне фінансування;

- міжнародні перекази;

- кредитно-депозитні операції в державних валютах;

- консультування своїх клієнтів, особливо із числа ТНК.

Деякі з міжнародних банків прагнуть виконувати всі з перерахованих операцій. Інші, навпаки, вважають за доцільне працювати за деякими напрямками міжнародної діяльності. Спеціалізація або універсалізація міжнародного банку залежать від його фінансових ресурсів, а також багато в чому від того, якого роду фінансові послуги закордоном необхідні його основним клієнтам.

Початковим етапом міжнародної діяльності будь-якого банку є встановлення кореспондентських відносин з місцевими банками інших країн, які називають *банками-кореспондентами.* Це необхідно для здійснення клірингу міжнародних платежів з експорту й імпорту, проведення документарних операцій, пов'язаних з міжнародною торгівлею (оплати векселів, підтвердження й виконання акредитивів і інкасо тощо), а також надання різноманітної інформації.

У міру розширення головним банком своїх міжнародних фінансових операцій форми закордонної присутності ускладнюються. Найчастіше наступним кроком стає створення *банківського відділення (філії) на території позанаціонального або офшорного фінансового центру.* Позанаціональні центри являють собою більш дешеві джерела капіталу для ТНК, чим національні ринки.

Важливими характеристиками офшорних фінансових центрів є економічна й політична стабільність, а також сприятливий режим нормативного регулювання діяльності фінансових інститутів і інвесторів.

Через своє офшорне відділення міжнародний банк приймає внески й видає кредити в євровалютах, проводячи відособлений облік цих операцій. Перевагою ведення банківського бізнесу через офшорні відділення є простота реєстрації, відсутність резервних вимог при прийманні депозитів, пільгове (або нульове) оподатковування тощо. При цьому офшорні відділення міжнародних банків у таких регіонах, як Карибський басейн (Багамські й Кайманові острова), фактично виконують роль облікових центрів і мають мінімальний штат. Відділення ж, розташовані в найбільших світових фінансових центрах, таких як Лондон, Нью-Йорк, Цюріх. Люксембург, Сінгапур або Гонконг, виконують значно більш широке коло банківських операцій, включаючи участь у міжнародній торгівлі, валютно-обмінних операціях, залученні й розміщенні великих обсягів грошових ресурсів у євровалютах, міжнародних кредитах.

Інтенсивна глобальна конкуренція є основною рушійною силою виникнення МСА. Щоб не відстати від конкурентів і тим більше обігнати їх, фірмі необхідно вступити на шлях постійних інновацій, культивувати організаційну гнучкість в умовах зростаючої змінності зовнішнього ділового середовища, обмеженості ресурсів, ринкової невизначеності. Розвиток здатності ефективно й гнучко використовувати наявні ресурси лежить в основі підприємництва і є головним мотивам створення МСА.

**МСА можна розділити на:**

- альянси горизонтального типу;

- альянси вертикального типу;

- альянси з дистрибуції;

- родинні диференційовані альянси;

- перспективні диференційовані альянси.

**МСА горизонтального типу** створюються з організаціями, що ведуть діяльність на одній стадії виробничого процесу й/або виробляють однорідні товари або послуги.

**МСА вертикального типу** укладаються з постачальниками комплектуючих виробів або послуг для фірми.

**МСА з дистриб'юторами або замовниками** передбачають довгострокове співробітництво з дистриб'юторами або основними споживачами.

**Родинні диференційовані МСА** створюються з організаціями, що виробляють як доповнюючі товари та послуги, так і товари або послуги-замінники. До першої категорії відносяться, наприклад, угоди між великими авіалініями, що оперують на далеких маршрутах, і більш дрібними перевізниками, що обслуговують короткі регіональні маршрути, пов'язані з маршрутами основних перевізників. До другого можуть бути віднесені угоди між фірмами, що забезпечують стаціонарний (провідниковий) телефонний зв'язок і операторами стільникового зв'язка для збільшення ємності їхньої спільної мережі.

**Перспективні диверсифіковані МСА** створюються з організаціями, що працюють у непов'язаних між собою галузях, між якими можливе (або вже відбувається) розмивання меж, як правило, внаслідок інновацій. У даному випадку міжрегіональне співробітництво взаємозбагачує партнерів з погляду обміну технологіями й управлінським досвідом.

Переваги від участі в МСА можна призвести до досягнення ефекту економії за рахунок збільшення масштабу виробництва, економії від квазіінтеграційного зв'язку з постачальниками, економії від квазіінтегрованого зв'язку з дистриб'юторами й замовниками, економії від розширення діапазону діяльності, одержанню технологій і управлінського досвіду, зниженню ризику й невизначеності.

При створенні альянсу спочатку необхідна оцінка потенціалу розвитку конкурентної переваги від співробітництва за кожним з вищезгаданих напрямків, з огляду на досягнутий власний рівень компетенції, а також рівень компетенції існуючих і потенційних партнерів. Наступний крок - позиціонування у відносинах з партнерами для того, щоб максимізувати свої стійкі переваги від співробітництва в рамках діючих обмежень.

**Контрольні питання для самоконтролю:**

1.Назвіть основні форми корпоративної інтеграції.

2.Охарактеризуйте цілі міжнародної інтеграції.

3.Перерахуйте форми ТНК.

4. Надайте характеристику інтегрованих банківських структур.