

ТЕМА 3

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Сутність та організаційна структура транснаціональних корпорацій (ТНК).
2. Особливості функцій менеджменту і планування в міжнародних корпораціях.
3. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях.

3.1. СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Транснаціональні корпорації є головним суб'єктом руху міжнародних інвестицій, технологій та головним організатором та координатором міжнародного виробництва.

Системи міжнародного виробництва – це міжнародні мережі різних типів і видів виробничих процесів, які об'єднують підрозділи транснаціональних фірм, а також їхніх контакторів, постачальників. Міжнародна виробнича система ТНК у вузькому розумінні охоплює мережу підконтрольних їм підприємств. У широкому розумінні ця система охоплює і незалежні компанії, що мають стабільні тривалі неакціонерні зв'язки з підрозділами ТНК.

Система міжнародного виробництва транснаціональних корпорацій має такі ключові параметри як управління, глобальний ланцюг створення вартості та географічна конфігурація, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 3.1.

Ключові параметри системи міжнародного виробництва ТНК		
управління	глобальний ланцюг створення вартості	географічна конфігурація
структура контролю, що визначає координацію міжнародної діяльності, дає змогу здійснювати виробничі, маркетингові, фінансові та інвестиційні операції в глобальних масштабах	організація міжнародного розосередження економічної діяльності, що спрямована на створення та збереження доданої вартості продукту	прискорення темпів зміни місць дислокації окремих структурних сегментів, зростання мобільності транснаціональної діяльності компаній

Структурно-логічна схема 3.1

Основою міжнародного виробництва транснаціональних компаній є прями та портфельні інвестиції і форми вивозу капіталу, які наочно представлені в структурно-логічній схемі 3.2.

Основа міжнародного виробництва для ТНК		
Інвестиції		Форми вивозу капіталу
<p>Прямі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – реальні капіталовкладення в підприємства, землю, обладнання, технологію або послуги, що створюють матеріальну базу для розширення бізнесу на національні кордони; – кредитування або придбання акцій в зарубіжному підприємстві, котре у значній мірі знаходиться у власності інвестора або під його контролем 	<p>Портфельні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вкладення капіталу в іноземні цінні папери, тобто суто фінансові активи, що не дають інвестору права повного контролю над об'єктом інвестування; – кредитування або придбання акцій в зарубіжному підприємстві, що не належить або не підконтрольне інвестору 	<ul style="list-style-type: none"> – експорт за кордон власного капіталу; – реінвестовані прибутки; – внутріфірмові трансферти
вертикальні	горизонтальні	

Структурно-логічна схема 3.2

Ключовою ознакою прямих іноземних інвестицій є набуття довгострокового економічного інтересу, коли інвестор отримує чи зберігає контроль над об'єктом вкладення капіталу. Прямі інвестиції поділяються, в свою чергу, на вертикальні та горизонтальні.

Вертикальні прямі інвестиції – це прямі інвестиції в галузі, що належать до різних стадій виробництва окремого продукту.

Горизонтальні прямі інвестиції – це прямі інвестиції за рубіж, але в межах однієї галузі.

На відміну від прямих інвестицій *портфельні інвестиції* являють собою вкладення капіталу в іноземні цінні папери, тобто суто фінансові активи (облігації, акції), що не дають інвестору права реального контролю над об'єктом інвестування.

При здійсненні прямих іноземних інвестицій трансфер капіталу від ТНК до підприємства – резидента іншої країни може здійснюватися в таких формах:

- *експорт за кордон власного капіталу* – (капітал батьківської компанії або інших філіалів): гроші, паї, акції, інші цінні папери, майнові внески, основні фонди, права на використання нематеріальних активів, права користування землею, водою та іншими ресурсами або майном;
- *реінвестовані прибутки* – нерозподілені дивіденди, що належать іноземному інвестору;
- *внутріфірмові трансферти* – субсидії, кредити, позики батьківської компанії або однієї філії до іншої філії.

Транскордонний механізм об'єднання компаній включає в себе процес поєднання (на основі участі в акціонерному капіталі) компаній різних країн і складається з таких структурних елементів, як транскордонне злиття, транскордонне поглинання та транскордонне злиття і поглинання.

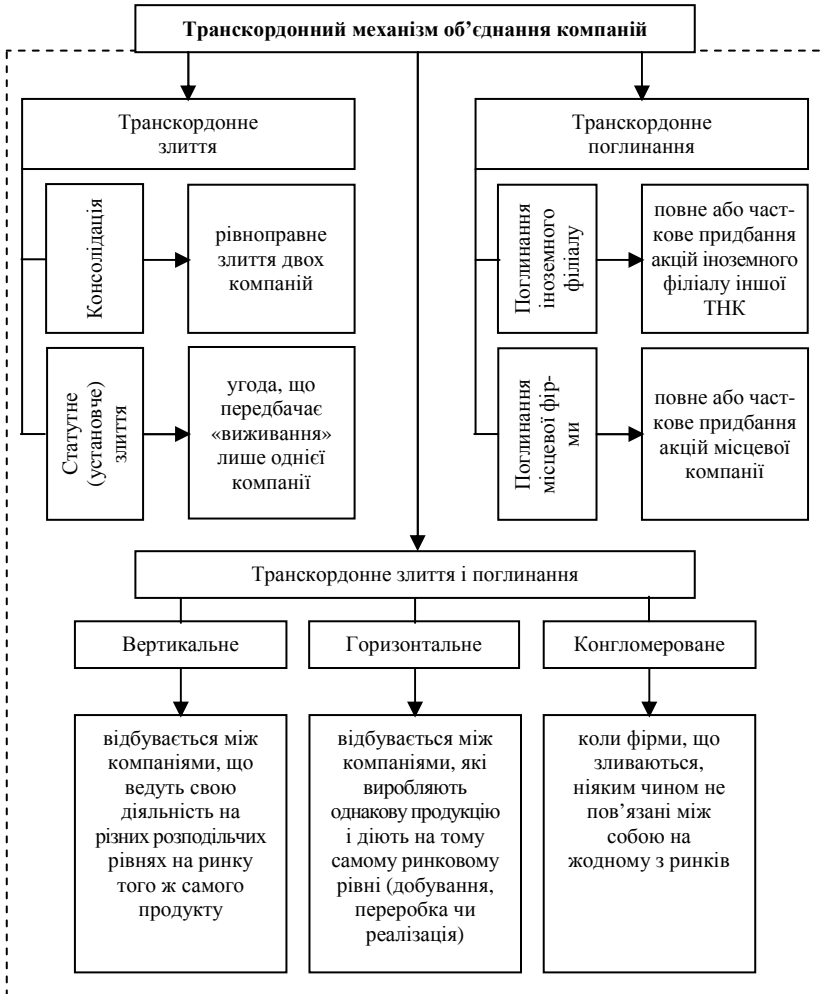
Злиття може набирати форми консолідації або статутного (установчого) злиття. **Транскордонні поглинання** розподіляються на поглинання іноземних філіалів та місцевих фірм.

У свою чергу, **транскордонні злиття та поглинання** (ЗП) за функціональним підходом підрозділяються на горизонтальне, вертикальне та конгломероване ЗП.

Детальніше складові елементи транскордонного механізму об'єднання компаній та функціональні зв'язки між ними наведені в структурно-логічній схемі 3.3.

Варто зауважити, що в світовій практиці міжнародного бізнесу лише незначна частина випадків транскордонних злиттів і поглинань офіційно класифікуються як злиття. Переважна кількість транскордонних злиттів і поглинань (97 %) – це поглинання.

Якщо ТНК-інвестор набуває 100 % контролю над капіталом іншої компанії, це називають «повним поглинанням». Угоди про ЗП з «переважним контролем» означають перехід до ТНК 50-99 % акцій компанії, що поглинається. Ще один вид угод називають «поглинанням з меншим акціонерним контролем», або «міноритарними поглинаннями». В цьому випадку до фірми-інвестора переходить менше 50 % акціонерного капіталу.



Структурно-логічна схема 3.3

У світовій практиці розрізняють п'ять типових глобальних організаційних структур транснаціональних корпорацій: глобальну товарну, глобальну регіональну, глобальну функціональну, змішану, матричну, кожній з яких притаманні специфічні риси, що представлені в наведеній нижче структурно-логічній схемі 3.4.

Типові глобальні організаційні структури ТНК				
глобальна товарна	глобальна регіональна	глобальна функціональна	змішана	матрична
передбачає відповідальність національних підрозділів ТНК на окремі групи товарів по всьому світу	закріплює за регіональним підрозділом усі функції в межах регіону (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри)	орієнтує управління фірмою на виконання базових функцій; кожний функціональний відділ відповідає як за національне, так і за міжнародне виробництво	поєднує елементи різних підходів до організації структури фірми	поєднує два підходи: регіональну та товарну структуру або функціональну та товарну структуру; орієнтує керівників підрозділів на реалізацію глобально зорієнтованих рішень

Структурно-логічна схема 3.4

3.2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ І ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

У рамках міжнародного менеджменту встановлені такі фундаментальні принципи управління організацією (фірмою), як системно-ситуаційний підхід і комплексність управлінських рішень, особливе значення урахування людського чинника, людських відносин (організаційної культури, демократизації управління, мотивації, контролю) та ін.

Суть професійного менеджменту транснаціональних корпорацій можна визначити як єдність адаптивного, підприємницького, інноваційного, маркетингового, соціально-орієнтованого та інформаційного підходів до його розуміння, характеристика яких представлена в структурно-логічній схемі 3.5.

Вихід фірми на світовий ринок розпочинається з альтернатив діяльності: куди спрямувати свою діяльність, яку форму зарубіжних операцій обрати, як побудувати організаційну структуру корпорації, щоб забезпечити створення певних товарів або послуг в рамках специфічних (ринкових) обмежень у витратах (продуктивність) і утримуваного прибутку (рентабельність).



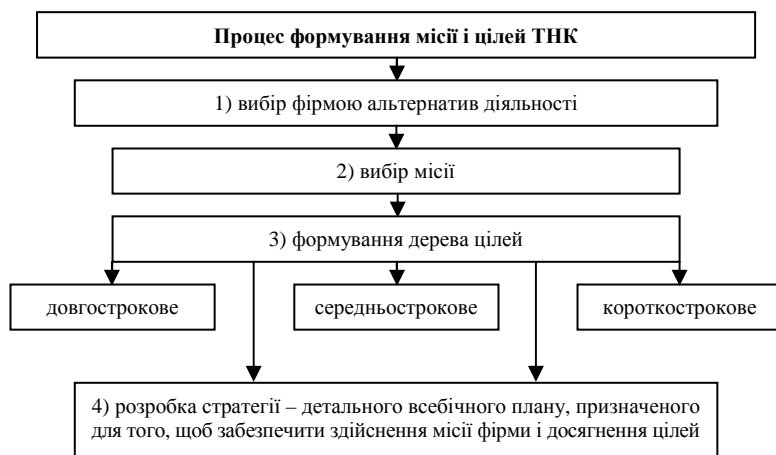
Структурно-логічна схема 3.5

Після того, як вибір зроблено, визначається місія фірми, а також адекватна конкретним умовам функціонування ранжировка та взаємопов'язування цілей в рамках так званого «дерева цілей» з тим, щоб кожна з них не суперечила, а забезпечувала здійснення інших цілей і місії, проголошеної фірмою. Потім розробляється стратегія, тобто детальний всебічний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії фірми і досягнення цілей. Формування стратегічного плану являє собою, по суті, систематичну підготовку до майбутнього.

Порядок процесу формування місії і цілей транснаціональної корпорації показує структурно-логічна схема 3.6.

3.3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

Практика діяльності транснаціональних фірм в останні кілька десятиліть свідчить про існування чотирьох типових моделей орієнтації: етноцентричної, поліцентричної, регіоцентричної та геоцентричної. Кожний тип орієнтації зумовлює суттєву специфіку стратегії діяльності компанії.



Структурно-логічна схема 3.6

Етноцентрична модель – притаманна корпораціям, які роблять перші кроки на шляху організації міжнародного виробництва.

Поліцентрична – децентралізація управління і збільшення самостійності філій в оперативних питаннях за збереження стратегічного контролю штаб-квартир у найважливіших питаннях діяльності корпорацій в цілому. Поліцентрична орієнтація націлює корпорацію на максимальне врахування специфічних потреб кожного ринку, більшу інтеграцію філіалів у місце середовище країни, де вони функціонують.

Регіоцентрична – головним пріоритетом виступала не окрема країна, а весь регіон. Прибутки компанії також розподіляються в межах даного регіону для подальшого розширення операцій.

Геоцентрична стратегія бізнесу – це орієнтація ТНК на всі країни світу як арену глобальних операцій. У сучасній економічній літературі таку модель часто називають стратегією «глобального бізнесу», або «глобального транснаціонального менеджменту».

Кожній з типових моделей орієнтацій транснаціональних корпорацій притаманні національно-специфічні моделі управління: англосаксонська модель, європейська континентальна та японська модель, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 3.7.

Водночас в останні десятиліття глобалізація світової економіки та лібералізація світових ринків капіталів зумовили певну еволюцію управління багатьох міжнародних корпорацій у бік англосаксонської моделі.

Національно-специфічні моделі управління ТНК		
англосаксонська	європейська континентальна	японська
основною метою є максимізація багатства акціонерів, ця модель передбачає, що фірма має підкоряти всі види своєї діяльності інтересам її безпосередніх власників, тобто ця діяльність повинна робити акціонерів більш заможними, ніж вони були раніше	акціонери розглядаються як тільки один з «учасників» фірми. Ця модель націлює міжнародну фірму на отримання максимальних прибутків у довгостроковому плані та використанні їх в інтересах усіх груп «учасників»	заснована на функціонуванні кейретцу, для членів яких типовим є перехресне володіння акціями компаній, що входять у склад групи. Японські менеджери схильні розглядати як найважливішу мету діяльності кожної фірми зростання багатства та процвітання своєї кейретцу, а не збільшення багатства акціонерів

Структурно-логічна схема 3.7

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Вертикальні прямі інвестиції (vertical direct investment) – це прямі інвестиції в галузі, що належать до різних стадій виробництва окремого продукту.

Горизонтальні прямі інвестиції (horizontal direct investment) – це прямі інвестиції за рубіж, але в межах однієї галузі.

Транскордонне злиття (cross-border mergers) – злиття активів та операцій двох фірм різних країн з метою встановити нову юридичну особу (тобто нову компанію) або об'єднатися під назвою однієї з існуючих фірм.

Транскордонне поглинання (cross-border acquisitions) – перехід контролю над активами та операціями від місцевої до іноземної компанії, при якому місцева фірма перетворюється на філіал іноземної фірми.

Транскордонні злиття і поглинання (ЗП) (cross-border mergers and acquisitions) – процес об'єднання (на основі участі в акціонерному капіталі) компаній різних країн.

Транснаціональна корпорація (transnational corporation) – корпорація, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями.

Міжнародне виробництво (international production) – виробництво, яке організують або контролюють транснаціональні корпорації.

Система міжнародного виробництва (system of international production) – міжнародні мережі різних типів і видів виробничих процесів, які об'єднують підрозділи транснаціональних фірм, а також їхніх контактників, постачальників.

Батьківська компанія (parent company) – компанія, яка контролює активи інших фірм у зарубіжних країнах, що приймають.

Відділення (branches) – неінкорпороване підприємство в країні, що приймає. Воно не має статусу юридичної особи.

Дочірня компанія (subsidiary) – інкорпороване підприємство, що на відміну від відділення є самостійною юридичною особою, має власний баланс.

Зарубіжні філіали (foreign affiliated branches) – інкорпороване підприємство, що дає йому можливість мати довгостроковий економічний інтерес в управлінні.

Країна базування транснаціональної фірми (home country of transnational corporation) – країна, в якій розташовується штаб-квартира ТНК або головна холдинг-компанія.

Країна, що приймає (host country) – країна, в якій розташовуються підконтрольні підприємства ТНК.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

Теми рефератів

1. Міжнародний менеджмент у системі управління ТНК.
2. Середовище транснаціонального бізнесу: сутність та критерії.
3. Специфіка моделей функціонування ТНК.
4. Теорії вивозу капіталу та транснаціональних корпорацій.
5. Еволюція форм операцій ТНК.
6. ТНК і міжнародна торгівля.
7. ТНК та Україна.

Тести для самоконтролю

1. Прямі інвестиції в галузі, що належать до різних стадій виробництва окремого продукту – це:

- а) горизонтальні прямі інвестиції;
- б) іноземні прямі інвестиції;
- в) вертикальні прямі інвестиції;
- г) портфельні інвестиції.

2. Компанія, яка контролює активи інших фірм у зарубіжних країнах, що приймають, називається:

- а) холдинг-компанія;
- б) ТНК;
- в) зарубіжний філіал;
- г) батьківська компанія.

3. Організація міжнародного розосередження економічної діяльності, що спрямована на створення та збереження доданої вартості продукту – це:

- а) географічна диверсифікація;
- б) глобальний ланцюг створення вартості;
- в) міжнародна виробнича система ТНК;
- г) один з параметрів системи міжнародного виробництва ТНК.

4. Які з нижчеперелічених структур концентрують увагу на окремих регіонах діяльності ТНК і реалізують у діяльності зосереджених підконтрольних підприємств короткострокову та довгострокову стратегію розвитку, що схвалена радою директорів?

- а) оперативні ланки;
- б) центральні служби;
- в) регіональні зональні центри;
- г) регіональні відділення материнської оперативної компанії.

5. Рівноправне злиття двох компаній називається:

- а) транскордонне злиття;
- б) статутне злиття;
- в) консолідація;
- г) установче злиття.

6. Чисельність й обсяг операцій ТНК відносно місцевих та інших конкурентів на ринках країни, що приймає є:

- а) ситуацією щодо конкуренції на ринку;
- б) поведінкою ТНК та інших фірм на ринку;
- в) фактором впливу операцій транснаціональних фірм на концентрацію продуктового ринку;
- г) умовою стратегічного партнерства.

7. За якого із стратегічних мотивів щодо здійснення прямих іноземних інвестицій ТНК розвивають міжнародну мережу підприємств, щоб отримати доступ до технології та управлінського досвіду?

- а) пошук сировини;
- б) пошук варіантів підвищення ефективності;

- в) пошук ринків;
- г) пошук знань.

8. Яка модель орієнтації ТНК притаманна корпораціям, які роблять перші кроки на шляху організації міжнародного виробництва?

- а) регіоцентрична;
- б) геоцентрична;
- в) етноцентрична;
- г) поліцентрична.

9. Назвіть вид моделі орієнтації ТНК, за якого основною маркетинговою стратегією є розробка товару, що визначається переважно потребами споживачів країни-інвестора?

- а) регіоцентрична;
- б) геоцентрична;
- в) етноцентрична;
- г) поліцентрична.

10. За якої моделі управління ТНК основною метою є націлення міжнародної фірми на отримання максимальних прибутків у довгостроковому плані та використанні їх в інтересах усіх груп «учасників»?

- а) англосаксонська модель управління;
- б) японська модель управління;
- в) європейська модель управління;
- г) європейська континентальна модель управління.

11. Визначте ступінь ієрархії в організаційній структурі ТНК відповідно цифрами 1, 2, 3, 4.

- а) мережа філій та відділень у регіоні;
- б) рада директорів;
- в) регіональний центр;
- г) материнські компанії.

12. Вкажіть, які з нижчеперелічених структур представляють вищий рівень керівництва ТНК?

- а) регіональні відділення;
- б) рада директорів;
- в) оперативно-холдингові компанії;
- г) центральні служби материнської оперативної компанії.

13. Якій з глобальних організаційних структур притаманний високий ступінь контролю, координації діяльності всієї транснаціональної мережі невеликою групою вищих менеджерів?

- а) глобальній регіональній структурі;
- б) глобальній функціональній структурі;
- в) змішаній структурі;
- г) матричній структурі.

14. Охарактеризуйте таку форму передачі управлінських знань як неформальне навчання?

- а) школа менеджменту та бізнесу, які готують дипломованих спеціалістів;
- б) формування підприємницької й управлінської культури;
- в) у процесі роботи без проходження спеціальних програм навчання;
- г) навчання персоналу філіалів на короткострокових курсах.

15. Які причини підвищують силу торгівлі ТНК як двигуна зростання?

- а) зовнішня орієнтація зменшує недосконалість ринку та веде до більшої ринкової конкуренції;
- б) іноземні інвестиції безпосередньо впливають на фактори виробництва та підсилюють потенціал порівняльних переваг, що веде до зростання торгівлі країни;
- в) підсилення потенціалу порівняльних переваг унаслідок діяльності ТНК;
- г) ТНК вкладають свої ресурси в переважний розвиток секторів з більшою доданою вартістю.

РЕЗЮМЕ

Транснаціональні корпорації є головним суб'єктом руху міжнародних інвестицій, технологій та функціонування міжнародного виробництва. Якщо національні компанії здійснюють лише експортно-імпортні операції товарів та послуг, то транснаціональні компанії організують міжнародне виробництво товарів та послуг.

Система міжнародного виробництва транснаціональних корпорацій має три ключові параметри: управління, глобальний ланцюг створення вартості та географічна конфігурація.

Основою міжнародного виробництва транснаціональних корпорацій є прями і портфельні інвестиції та такі форми вивозу капіталу, як: експорт за кордон власного капіталу, реінвестовані прибутки та внутріфірмові трансферти.

Транскордонний механізм об'єднання компаній включає в себе транскордонне злиття, транскордонне поглинання та транскордонне злиття і поглинання. Мотивами формування зазначеного механізму є швидкість реакції на зміни в конкурентному середовищі та доступ до специфічних фірмових активів.

Розрізняють п'ять типових глобальних організаційних структур транснаціональних корпорацій: глобальну товарну, глобальну регіональну, глобальну функціональну, змішану, матричну, кожній з яких притаманні специфічні риси.

Процес формування місії і цілей транснаціональної компанії включає наступні етапи: вибір фірмою альтернатив діяльності; вибір місії; формування дерева цілей та розробка стратегії.

У міжнародній практиці виокремлюють різні національно-специфічні моделі управління: англосаксонську модель, європейську континентальну модель, японську модель.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Вкажіть конкурентні переваги транснаціональних корпорацій перед іншими учасниками зовнішньоекономічної діяльності.
2. Охарактеризуйте систему міжнародного виробництва у транснаціональних корпораціях.
3. Які існують форми злиття і поглинання компаній? Їх переваги та недоліки.
4. Назвіть типи глобальних організаційних структур ТНК, їх переваги та недоліки.
5. Вкажіть особливості міжнародного менеджменту ТНК.
6. Охарактеризуйте етапи планування у ТНК.
7. Які головні риси повинні бути притаманні менеджеру-міжнароднику?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдучький І.П. Розвиток ТНК та їхній вплив на економіку країн / І.П. Гайдучький // Економіка АПК. – 2008. – № 1. – С. 53-57.
2. Даміров Я. Транснаціональні корпорації як фактор включення національних господарств до світової економіки / Я. Даміров // Економіка України. – 2007. – № 5. – С. 67-75.
3. Заболотний Г.М. Стратегічні індустріальні кластери і конкурентоспроможність компаній (підприємств) на світ. ринку: [посібник] / Г.М. Заболотний, А.М. Ступницький. – Вінниця, 2004. – 192 с.

4. Зимовець В. Про інтеграційні процеси у світовому фінансовому секторі / В. Зимовець // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 80-88.
5. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
6. Лагодієнко В.В. Щодо стратегії злиття та поглинання компаній на сучасному етапі розвитку світового бізнесу / В.В. Лагодієнко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв: МДАУ, 2005. – Вип. 3(31). – С. 53-60.
7. Михайлина Д. Держава і ТНК в умовах корпоративного глобалізму / Д. Михайліна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 46-50.
8. Михайловська О.В. Сучасні тенденції міжнародної співпраці у сфері винахідництва / О.В. Михайловська // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – 2007. – № 3. – С. 14-25.
9. Паливана Т.М. Формування оптимальної структури капіталу корпорацій: теоретичні підходи та міжнародний досвід / Т.М. Паливана // Економіка, фінанси, право. – 2008. – № 3. – С. 18-21.
10. Перегудов С.П. Транснаціональні корпорації на пути к корпоративному гражданству / С.П. Перегудов // ПОЛИС. – 2004. – № 3. – С. 95-103.
11. Рогач О.І. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: [підручник для вузів]. – К.: Либідь, 2005. – 720 с.
12. Рокоча В.В. Транснаціональні корпорації: [навч. посібник] / В.В. Рокоча, О.В. Плотніков. – К., 2001.
13. Руденко Л.В. Транснаціональні корпорації: [навч.-метод. посібник для самост. вивч.] / Л.В. Руденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 227 с.
14. Третяк В.В. Еволюція системи організаційного та економіко-правового механізму зовнішньоекономічних зв'язків / В.В. Третяк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 15-24.