ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Н.С. Венгерська

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС**

Конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки «Міжнародна економіка»

Затверджено

вченою радою ЗНУ

Протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Запоріжжя

2015

УДК :

ББК :

В

Венгерська Н.С. Міжнародний бізнес: конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки «Міжнародна економіка» / Н.С. Венгерська. – Запоріжжя: ЗНУ, 2015. – 166 с.

Конспект лекцій містить тематичні матеріали (програмні запитання, основні терміни і поняття, тематичні тези, питання для самоконтролю, термінологічний словник, перелік рекомендованої літератури) до всіх тем курсу і дає загальне уявлення про зміст дисципліни «Міжнародний бізнес».

Конспект лекцій розроблено для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки «Міжнародна економіка» з метою сприяння засвоєння теоретичного матеріалу.

Рецензент *В.В. Сьомченко*

Відповідальний за випуск *Д.І. Бабміндра*

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП…………………………………………………………………..** | 4 |
| **РОЗДІЛ 1** **ТЕОРЕТИЧНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПРИНЦИПИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ..………………………………………** | 5 |
| Тема 1. Загальна характеристика міжнародного бізнесу……………. | 5 |
| Тема 2. Роль культури в міжнародному бізнесі………………………. | 16 |
| Тема 3. Етика і соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі | 42 |
| **РОЗДІЛ 2.** **ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ………** | 63 |
| Тема 4. Міжнародний стратегічний менеджмент……………………. | 63 |
| Тема 5. Аналіз закордонних ринків і стратегії проникнення………... | 89 |
| Тема 6. Міжнародний операційний менеджмент…………………….. | 119 |
| Тема 7.Міжнародне управління людськими ресурсами та трудовими відносинами……………………………………………….. | 133 |
| **ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК**…………………………………. | 160 |
| **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**………………………………... | 164 |

**ВСТУП**

Дисципліна «Міжнародний бізнес» є складовою підготовки фахівців з міжнародної економіки. Метою вивчення дисципліни є надання майбутнім фахівцям знань про специфіку функціонування сучасного міжнародного бізнесу та особливості аналітичних підходів у вивченні зовнішньоекономічного середовища і формуванні стратегії поведінки підприємства на зарубіжних ринках. Предметом вивчення навчальної дисципліни є глобалізаційна специфіка організаційно-економічних відносин, що об’єднують сучасний міжнародний бізнес.

Завдання курсу спрямовані на формування у студентів компетентності щодо: розуміння особливостей міжнародного бізнесу; ідентифікація можливостей та обмежень малих та середніх підприємств у країнах – членах ЄС у виробництві товарів, наданні послуг, забезпеченні зайнятості та нарощуванні обсягів ВВП; аналіз питань управління якістю на мікрорівні в основних галузях міжнародного бізнесу; характеристика процесу управління соціальною відповідальністю в компаніях, що здійснюють господарські операції на міжнародному рівні; оцінка ефективності функціонування міжнародних підприємств основних галузей бізнесу; визначення перспектив розвитку основних галузей міжнародного бізнесу.

За підсумками вивчення курсу «Міжнародний бізнес» студенти повинні знати: етапи еволюції теорій міжнародного бізнесу, основні проблеми розвитку теоретичних концепцій його розвитку; концептуальні підходи до аналізу навколишнього середовища міжнародного бізнесу; основні проблеми, пов’язані з теоретичним обґрунтуванням зовнішньоекономічної стратегії України;  фактори та основні напрямки глобалізації міжнародного бізнесу.

Отримані знання внаслідок вивчення курсу«Міжнародний бізнес» потрібні для того, щоб студенти вміли:здійснювати відбір статистичних даних про стан міжнародної бізнесу в конкретній сфері на основі публікацій національних і міжнародних економічних організацій; вибрати найбільш оптимальний спосіб виходу на зарубіжний ринок; використовувати отримані знання про функціонування міжнародного бізнесу стосовно особливостей ведення бізнесу та його державного регулювання в різних країнах; на основі теорій міжнародного бізнесу аналізувати його стан для прийняття відповідних управлінських рішень; виявити макро - і мікрочинники мотивації виходу українських фірм на зарубіжні ринки.

Саме необхідністю комплексного дослідження особливостей розвитку міжнародного бізнесу зумовлено структуру і зміст конспекту лекцій. Конспект лекцій навчальної дисципліни складається з таких розділів: 1. Теоретичні категорії та принципи міжнародного бізнесу. 2. Організація міжнародного бізнесу.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПРИНЦИПИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

**Тема 1. Загальна характеристика міжнародного бізнесу.**

**Програмні запитання**

* 1. Сутність міжнародного бізнесу.
	2. Форми міжнародного бізнесу.
	3. Причини глобалізації бізнесу.
	4. Види середовищ в міжнародному бізнесі.

**Основні терміни і поняття**

Міжнародна компанія, міжнародний бізнес, експорт, прямі закордонні інвестиції, прямі портфельні інвестиції, ліцензування, франчайзинг, франчайзер, франчайзі, управлінський контракт, контракт «під ключ», ключова компетенція, політико - правове середовище, політичні ризики, економічне середовище, технологічне середовище, соціокультурне середовище.

**Тематичні тези**

1. **Сутність та форми міжнародного бізнесу.**

***Міжнародний бізнес*** являє собою процес здійснення ділових операцій партнерами, більш ніж з однією країною. Як приклад можна привести такі операції, як закупівля сировини і матеріалів в одній країні і їх перевезення на територію іншої країни для подальшої обробки або зборки; транспортування готової продукції з однієї країни в іншу з метою продажу в системі роздрібної торгівлі; спорудження заводів в зарубіжних країнах з метою отримання доходів на базі використання більш дешевої робочої сили; отримання кредиту в банку однієї країни для фінансування операцій в іншій країні. Сторони, які беруть участь в таких угодах, можуть бути представлені фізичними особами, окремими компаніями, групами компаній та/або державними організаціями.

Чим міжнародний бізнес відрізняється від комерційної діяльності всередині однієї країни? Якщо говорити коротко, внутрішнє підприємництво зводиться до виконання ділових операцій, які не виходять за межі однієї держави, в той час як міжнародні ділові операції перетинають ці межі. *Міжнародний бізнес може відрізнятися від внутрішнього* по ряду інших ознак, серед яких можна перерахувати наступні:

***Вставка 1.1 «Олімпійські ігри найбільш яскраво відображають основні принципи міжнародного бізнесу»***

*Кожні два роки весь світ з інтересом стежить за Олімпійськими іграми. Міжнародний бізнес і глобалізація економіки відіграють найважливішу роль у житті сучасного світу в усіх її проявах, тому немає нічого дивного в тому, що в сучасних умовах Олімпійські ігри найбільш яскраво відображають основні принципи міжнародного бізнесу. Організацією Олімпійських ігор займається Міжнародний олімпійський комітет (МОК), штаб-квартира якого знаходиться в Швейцарії. Саме МОК приймає рішення про те, де будуть проводитися чергові Олімпійські ігри, а також які види спорту будуть представлені на них. Крім того, МОК здійснює нагляд над процесом підбору суддів і рефері. У кожній країні, яка має намір направити своїх спортсменів на Олімпіаду, також повинен бути організований національний олімпійський комітет, завдання якого полягає в підготовці спортсменів до участі в Олімпійських іграх і проведенні необхідних організаційних заходів. Національні олімпійські комітети підзвітні МОК і здійснюють свою діяльність під його контролем.*

*Міста, які претендують на роль господарів Олімпійських ігор, повинні подати в Міжнародний олімпійський комітет ретельно розроблений план проведення відповідних заходів. Крім того, вони повинні взяти на себе зобов'язання щодо спорудження необхідних спортивних об'єктів, залучення добровольців, а також з інших питань організаційного забезпечення Олімпійських ігор. Наприклад, у своїй заявці на проведення зимових Олімпійських ігор в 1998 р Японія зобов'язалася побудувати нову швидкісну залізничну лінію між Токіо і Нагано, місцем проведення ігор. Як відомо, в кінцевому підсумку саме місто Нагано було обрано в якості місця проведення цих Олімпійських ігор.*

*Слід зазначити, що суперництво між країнами, що заперечує право на проведення Олімпійських ігор, іноді може носити негативний характер. В якості ілюстрації можна навести такі приклади. В результаті того, що сенат США ухвалив резолюцію, яка різко зменшила шанси китайської столиці Пекін на проведення Олімпійських ігор в 2000 р, це право отримало місто Сідней, Австралія. Це стало приводом для погроз з боку китайської влади Сполученим Штатам Америки про початок торговельної війни. (Згодом Пекіну було надано право на проведення олімпійських ігор в 2008 р.) Американському місту Солт-Лейк-Сіті не вдалося завоювати право на проведення Олімпійських ігор в 1998 р В результаті місцевий міський організаційний комітет почав масову кампанію, спрямовану на те, щоб за будь-якої ціни отримати право на проведення ігор у 2002 р. На жаль, під час цієї кампанії був зроблений широкомасштабний, який вийшов за рамки моральних норм, підкуп членів МОК у вигляді багатих подарунків і розваг. Коли ці події стали загальновідомими, це поклало початок боротьби за реорганізацію Міжнародного олімпійського комітету, яка розгорнулася в усьому світі.*

*У чому полягають причини прагнення того чи іншого міста стати місцем проведення Олімпійських ігор? Більшість міст оскаржують це право, оскільки проведення Олімпійських ігор дозволило б їм заявити про себе на міжнародній арені і, отже, прискорити процес економічного розвитку. Крім того, та чи інша країна або місто отримує довгострокові вигоди від проведення Олімпійських ігор з точки зору туристичного бізнесу. Наприклад, спортсмени-лижники, ковзанярі і сноубордисти продовжують охоче користуватися спортивними спорудами, зведеними в місцях проведення попередніх зимових олімпійських ігор, таких як Нагано, Ліллехаммер, Калгарі, Альбервіль і Лейк-Плесіді, щедро вкладаючи гроші в місцеву економіку протягом тривалого періоду після того , як згас олімпійський вогонь. Крім всього іншого Олімпійські ігри у багатьох випадках прискорюють процес поліпшення інфраструктури міста. Наприклад, швидкісна залізнична лінія між Токіо і Нагано дозволила скоротити тривалість подорожі між цими містами в два рази. Переваги цієї лінії зберігають свою значущість як для місцевих жителів, так і для гостей країни.*

*Високий рівень витрат, яких вимагає проведення Олімпійських ігор, пояснює той факт, що і МОК, і національні олімпійські комітети приділяють особливу увагу пошуку способів генерування доходів. Показ олімпійських змагань по телебаченню являє собою один з найважливіших джерел доходу. Компанія NBC, наприклад, заплатила $ 1,27 млрд. за право трансляції на території США подій, що відбувалися під час літніх Олімпійських ігор у Сіднеї в 2000 р., а також під час зимової Олімпіади в Солт-Лейк-Сіті в 2002 р. Згодом компанія виділила ще $ 2,3 млрд. на збереження за собою права на показ Олімпійських ігор 2004, 2006 і 2008, і $ 2,2 млрд. - на трансляцію ігор 2010 і 2012. р., навіть незважаючи на те, що місця проведення цих олімпіад ще не визначені. Права на трансляцію Олімпійських ігор на території Європи, Австралії, Азії та інших країн Північної та Південної Америки продаються місцевому радіо- і телемовленню за нижчою, але не менш вражаючою ціною. NBC і місцеві мовні компанії, у свою чергу, продають рекламний час компаніям, які прагнуть до того, щоб таким чином привернути шанувальників Олімпійських ігор з усього світу в число споживачів своєї продукції. Наприклад, незважаючи на те що компанії NBC довелося виплатити велику суму грошей за права на телевізійний показ Олімпійських ігор, вона заробила $ 125 млн. на трансляції ігор 2000 і 2002 р. і планує отримати прибуток від цілодобової трансляції ігор 2004 по каналах своїх п'яти телевізійних мереж: Bravo, CNBC, NBC, MSNBC і Telemundo.*

*Ще одне важливе джерело отримання доходів, використовуваний МОК і національними олімпійськими комітетами, - це укладення контрактів з корпоративними спонсорами, які бажають підвищити престиж своїх торгових марок і отримати вигоди від того, що ці торгові марки будуть асоціюватися у поданні споживачів з Олімпійськими іграми. Найдорожчий контракт, що укладається МОК з партнерами, сфера діяльності яких охоплює всі країни світу, становить $ 55 млн. Такий контракт найбільш привабливий для фірм, що реалізують свою продукцію у всьому світі, зокрема, для таких компаній, як Coca-Cola, Kodak, Panasonic і Samsung. Основна перевага партнерської співпраці міжнародної компанії з МОК полягає в тому, що зацікавлена сторона отримує переважне право на розміщення реклами під час трансляції олімпійських змагань (у випадку, якщо компанією буде прийнято рішення про покупку місця для розміщення реклами або рекламного часу). Наприклад, компанія Coca-Cola заплатила на $ 60 млн. більше свого спонсорського внеску за право розміщення реклами під час телевізійної трансляції ігор 1996 і 2000 р.*

• в різних країнах, залучених в міжнародний бізнес, можуть використовуватися різні валюти, що в свою чергу призводить до необхідності конвертації валюти щонайменше однієї із сторін;

• існує ймовірність наявності розбіжностей між правовими системами різних країн, яка змушує одну сторону або більше вносити корективи у свої дії, щоб привести їх у відповідність з місцевим законодавством. У деяких випадках законодавчі норми різних країн можуть виявитися несумісними, що є самою важкою проблемою для міжнародних менеджерів;

• між культурами різних країн також існують відмінності, які змушують кожну із сторін формувати стратегію своєї поведінки таким чином, щоб привести її у відповідність з очікуваннями іншої сторони;

• для кожної країни характерний певний склад і обсяг доступних ресурсів. Одна країна може мати у своєму розпорядженні великі запаси природних ресурсів, але не мати кваліфікованої робочої сили, тоді як інша країна володіє продуктивною, висококваліфікованою робочою силою і в той же час відчуває нестачу природних ресурсів. Таким чином, способи виробництва продукції та типи продуктів, що випускаються можуть відрізнятися в залежності від конкретних умов тієї чи іншої країни.

У більшості випадків базові навички і знання, необхідні для успішної роботи менеджера в сфері міжнародного бізнесу та внутрішніх ділових операцій, не відрізняються за своєю сутністю. Наприклад, менеджери з маркетингу повинні здійснювати аналіз потреб і побажань цільових споживачів незалежно від того, зайняті вони в сфері міжнародного або національного бізнесу. Тим не менш, незважаючи на тотожність загального підходу до ведення бізнесу, не підлягає сумніву той факт, що ступінь складності роботи менеджера, зайнятого в сфері міжнародного бізнесу, набагато вище в порівнянні з аналогічною роботою, виконуваної в рамках однієї країни. Фахівці, що займаються міжнародним бізнесом, повинні бути добре обізнаними в питаннях культурних, законодавчих, політичних і соціальних відмінностей між країнами. У коло обов’язків таких фахівців входить правильний вибір країн, де буде продаватися продукція компанії, і країн, де будуть купуватися необхідні ресурси. Крім того, в обов’язок фахівців, що працюють на міжнародні компанії, входить координація діяльності закордонних дочірніх підприємств компанії відповідно до норм, прийнятих податковими та іншими контролюючими органами відповідної країни, а також інших країн, де вони здійснюють свої ділові операції.

1. **Форми міжнародної підприємницької діяльності.**

***Експорт*** - це продаж продукції, виробленої в своїй країні, з метою подальшого використання або перепродажу на території інших країн. ***Імпорт*** - це закупівля продукції, виробленої в інших країнах, з метою подальшого використання або перепродажу на території своєї країни. Всі експортно-імпортні операції поділяються на дві групи. Перша група - це торгівля товарами (матеріальними продуктами), такими як предмети одягу, комп’ютери, а також сировини. В офіційних документах уряду США такий тип торгівлі позначається терміном «merchandise exports and imports» («експорт та імпорт товарів»); у Великобританії для позначення цього поняття використовується термін «visible trade» («видима торгівля»). Друга група експортно-імпортних операцій - це торгівля послугами (нематеріальними продуктами), такими як банківські, транспортні та бухгалтерські послуги. У Сполучених Штатах 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 благополуччя компанії. Наприклад, у компанії Boeing 53% обсягу комерційних продажів літаків припадає на закордонних замовників, що дозволяє створити десятки тисяч робочих місць на підприємствах самої компанії і ще більше - на підприємствах постачальників запасних частин і деталей. У компанії АТ «Мотор Січ» питома вага експорту реалізованої продукції в 2012 році склала 93,3%.

Друга форма міжнародної підприємницької діяльності, що має таке ж значення, як експорт та імпорт, - це ***закордонні інвестиції***, або передача капіталу резидентами однієї країни для подальшого його використання резидентами іншої країни. Такі інвестиції поділяються на дві категорії: прямі іноземні інвестиції та портфельні інвестиції. ***Прямі закордонні інвестиції*** (foreign direct investments, FDI) - 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 ( home country), а країна, на території якої ця компанія веде бізнес, - це країна, що приймає інвестиції, або країна перебування (host country). Як приклад прямих іноземних інвестицій можна навести придбання компанією Ford Motor Company всіх звичайних акцій шведської компанії Volvo Corporation. Після покупки цих акцій з материнської компанії Ford в компанію Volvo були направлені фахівці, завдання яких полягало у здійсненні контролю над діяльністю компанії, а також в інтегруванні роботи компанії з програмами закупівель і маркетингу, реалізованими корпорацією Ford в масштабах всього світу.

***Портфельні інвестиції*** (portfolio investments) - це придбання зарубіжних фінансових активів (акцій, облігацій і депозитних сертифікатів), що не ставить метою здійснення контролю. Прикладом портфельних інвестицій може служити покупка тисячі звичайних акцій компанії Sony датським пенсійним фондом. За допомогою такого вкладення капіталу пенсійний фонд зробив спробу збільшити норму прибутку від своїх основних засобів, а не отримати контроль над процесом прийняття рішень у компанії Sony. З тієї ж причини багато інвесторів в останні роки придбають акції інвестиційних фондів відкритого типу, які спеціалізуються на іноземних акціях та облігаціях.

*Інші форми міжнародних ділових операцій.* Крім перерахованих вище міжнародний бізнес може здійснюватися і в інших формах. Найважливіші з них - це ліцензування, франчайзинг та управлінські контракти.

***Ліцензування*** (licensing) передбачає укладення договору, відповідно до якого фірма, що 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. Наприклад, компанія Walt Disney може видати німецькій компанії з пошиття одягу дозвіл на випуск дитячих піжам із зображенням усміхненого Міккі Мауса на умовах виплати цією компанією відсотка від продажів. ***Франчайзинг*** (franchising) - це особлива форма ліцензування, суть якої полягає в тому, що фірма, що знаходиться в одній країні (франчайзер), видає компанії з іншої країни (франчайзі) дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також бренду, торгової марки і логотипу в обмін на виплату роялті; в Доповнення до цього фрайчайзер на тривалій основі допомагає партнеру в здійсненні господарських операцій, поставляючи напівфабрикати і комплектуючі вироби, надаючи управлінські послуги і представляючи технології. Наприклад, компанія McDonald’s Corporation продає права на відкриття ресторанів швидкого обслуговування в усьому світі.

***Управлінський контракт*** (management contract) - це угода, відповідно до якого компанія в одній країні дає фірмі, що знаходиться в іншій країні, згоду на управління потужностями цієї фірми або надання інших управлінських послуг за певну винагороду (розмір якого обумовлений в контракті). Керуючі контракти набули широкого поширення серед найбільш великих компаній, що функціонують у сфері готельного бізнесу. Багато компаній, такі як Mariott і Hilton, далеко не завжди володіють дорогими готелями, які носять імена цих брендів і які можна зустріти в усіх країнах світу, - вони тільки управляють цими готелями на умовах, передбачених у відповідних контрактах.

Компанію, яка використовує ділові операції, перераховані вище, можна назвати міжнародною компанією. Більш формальне визначення компаній такого типу можна сформулювати наступним чином. Міжнародна компанія - це будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на підставі укладання комерційних угод з окремими особами, приватними фірмами та/або державними організаціями зарубіжних країн.

**3. Причини глобалізації бізнесу.**

Існують дві *основні причини глобалізації бізнесу*: стратегічні потреби компаній, які дають імпульс процесу глобалізації, а також зміна середовища міжнародного бізнесу, що сприяє цьому процесу.

*1) Стратегічні імперативи або стратегічні потреби компаній*

Існує ряд базових причин, які змушують фірми ставати більш глобальними як в плані загального курсу розвитку, так і в плані повсякденній практичній діяльності. У число таких стратегічних імперативів входить використання ключової компетенції компанії, придбання ресурсів за нижчою ціною, проникнення компанії на нові ринки і необхідність конкурувати у своїй галузі.

*Використання ключової компетенції компанії.* Одним з найважливіших підстав для глобалізації є можливість більш широкого використання ключової компетенції, яку компанії вдалося розвинути на внутрішньому ринку. Ключова компетенція (core competency) визначає відмінну сильну сторону або перевагу, що має першорядне значення для успішної роботи компанії. Застосовуючи ключову компетенцію на нових ринках, компанія може збільшити свої доходи і прибутки. Наприклад, у компанії Nokia була розроблена новітня технологія виробництва мобільних телефонів, які були охоче прийняті споживачами на внутрішньому ринку Фінляндії. Менеджери Nokia швидко зрозуміли, що компанія могла б збільшити свої доходи і прибутки, розширивши виробництво та продаж в інших країнах.

*Придбання ресурсів.* Ще однією важливою підставою для ведення бізнесу в міжнародних масштабах є необхідність придбання за кордоном таких ресурсів, як матеріали, робоча сила, капітал або технологія. У деяких випадках компанії відчувають гостру потребу в тому, щоб скористатися зарубіжними джерелами ресурсів, так як на місцевому ринку відповідні продукти або послуги або повністю відсутні, або їх недостатньо для задоволення потреб компанії. Наприклад, північноамериканські компанії, що займаються оптовою торгівлею продовольчими товарами, купують каву і банани в Південній Америці; японські фірми купують лісоматеріали та вироби з деревини в Канаді; компанії всіх країн світу купують нафту в країнах Близького Сходу та Африки. Найбільш популярним місцем для рекламних зйомок стало південноафриканське місто Кейптаун, оскільки в цьому місті оренда устаткування й оплата праці членів знімальної групи обходиться на 40% дешевше, ніж в Лос-Анджелесі. Багато американських режисерів знімають свої фільми на європейських кіностудіях з метою зниження витрат, наприклад Вуді Аллен.

*Пошук нових ринків збуту.* Необхідність пошуку нових ринків збуту - це також одна з поширених причин виходу компаній на міжнародні ринки. Коли внутрішній ринок, на якому компанія реалізує свою продукцію, стає повністю сформованим, на цьому ринку все важче і важче генерувати високі доходи і забезпечувати зростання прибутку. Наприклад, ринок збуту зубної пасти в Канаді, Сполучених Штатах і країнах Європейського Союзу можна вважати сформованим, оскільки більшість людей в цих країнах розуміє значимість правильного догляду за зубами, а також мають у своєму розпорядженні необхідні фінансові ресурси для того, щоб регулярно купувати зубну пасту. Отже, такі компанії, як Procter & Gamble, Unilever і Colgate-Pаlmolive, не можуть розраховувати на помітне збільшення обсягу продажів своєї зубної пасти на цих ринках. У пошуках можливостей збільшення обсягу продажів ці компанії почали активно освоювати ринки, що формуються таких країн, як Китай, Індія та Індонезія. Процесу освоєння нових ринків супроводжують ще дві переваги. По-перше, у компанії може з’явитися можливість отримати економію від масштабу на базі скорочення середнього об’єму витрат виробництва на одиницю продукції при збільшенні обсягу виробництва. По-друге, освоєння нових ринків дозволяє компанії диверсифікувати шляхи надходження доходів. У такому випадку компанія, обслуговуючи більшу кількість країн, стає менш залежною від продажів своєї продукції в одній окремо взятій країні, що дозволяє компанії захистити себе від можливих уражень, потрясінь в економіці цієї країни.

*Необхідність конкурувати більш ефективно.* Ще одна з причин виходу компаній на зарубіжні ринки збуту полягає в прагненні підвищити ефективність конкурентної боротьби в галузі, де працює компанія. Наприклад, компанія Coca-Cola надзвичайно активно освоює світовий ринок, тому у компанії Pepsi-Cola не залишається іншого вибору, як робити те ж саме, щоб не відстати від свого головного конкурента. Якщо б Pepsi-Cola дозволила компанії Coca-Cola отримати панування над найважливішими ринками збуту, Coca-Cola могла б використовувати прибуток, отриманий на цих ринках, для того щоб зробити фінансову атаку на свого конкурента та залишилася би на ринках. Така ситуація складається, наприклад, на ринку обладнання для земляних робіт, а також на ринку збуту фотоплівки та надання послуг з фотодруку. Компанії, що займають лідируючі позиції в цих областях, вживають один проти одного постійні атаки і контратаки в кожному регіоні світу, щоб перешкодити своїм конкурентам зайняти панівні позиції в тій чи іншій країні.

*2) Зміна умов ведення бізнесу та глобалізація*

Розглянуті вище стратегічні імперативи обумовлюють прагнення компаній інтернаціоналізувати свою діяльність. У той же час розширення міжнародних ділових операцій компаній неможливо без суттєвих змін політичних, економічних, культурних, соціальних і технологічних умов ведення бізнесу.

**4. Види середовищ в міжнародному бізнесі.**

Всі рішення, які доводиться приймати менеджерам в міжнародному бізнесі (рішення з питань комплектування персоналу, організації збуту продукції компанії на ринку країни перебування, вибору технологій і т. д.), залежать від місцевих умов країни, в якій передбачається здійснювати ділові операції.

***Середовище міжнародного бізнесу*** - це сукупність різних відносин і інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, в яких корпорація здійснює свої ділові операції.

Головною особливістю поняття «середовище» пов’язане з об’єктивною особливістю зазначених відносин та інтересів, які складаються в країнах незалежно від міжнародних корпорацій. До міжнародного середовища корпорація повинна пристосовуватися, витрачаючи на це відповідні ресурси. Врахування вимог місцевого законодавства до організації бізнесу також вимагає певних витрат.

***Вставка 1.2 «... Гаррі Поттер зачарував видавничий бізнес»***

*Гаррі Поттер їде в Китай*

*Гаррі Поттер, один з найвідоміших героїв нового тисячоліття, - це юний чарівник, персонаж ряду книг, написаних Дж. К. Роулінг (J. К. Rowling). Можна з упевненістю сказати, що Гаррі Поттер зачарував видавничий бізнес. За оцінками фахівців, за п'ять років, що минули після публікації першої книги про Гаррі Поттера, було продано 192 млн. екземплярів перших чотирьох книг про чарівні пригоди цього героя. Керівники компанії BloomsburPublishing, якій належать права на публікацію книг про Гаррі Поттера, переконані в тому, що привабливість юного чарівника зачіпає душі читачів у всьому світі. Саме тому компанія займається активним просуванням книг про Гаррі Поттера на неангломовні ринки. Китай представляє особливий інтерес для компанії в якості цільового ринку, так як в цій країні література для дітей в більшості випадків служить скоріше для виховання моральних принципів або пропаганди останніх тенденцій в політиці уряду, а не для розваги юних читачів. Наприклад, в оповіданні «Today I Will Raise the Flag» («Сьогодні я піднімаю прапор») учитель утихомирює неслухняного учня, пообіцявши, що, якщо він буде себе добре поводитися, йому дозволять відрізати китайський прапор на шкільному флагштоку. Ще одне оповідання для дітей розповідає про Маленького Відні, який хоче засадити лісом місцеву гору. В кінці розповіді, коли герой виконав це завдання, урочисто робиться висновок: «Маленький Вен приніс велику користь своєму народові!»*

*Для більшості юних читачів така література зовсім нецікава. Саме тому між китайськими видавничими фірмами розгорілася жорстока конкуренція за отримання прав на публікацію серії книг про Гаррі Поттера в країні. Як зазначає Ванг Руйкін (Wang Ruiqin), редактор пекінського видавничого дому People's Literature Publishing House, «в китайських книгах автори переконують дітей у необхідності бути хоробрими, тоді як хоробрість Гаррі Поттера просто очевидна, коли читаєш розповідь про нього». Компанія People's Literature Publishing House випередила 10 вітчизняних конкуруючих фірм, пообіцявши британському видавництву заплатити ліцензійний збір у розмірі 10% від обсягу продажів. У плани видавництва входила продаж перших трьох книг, виданих в комплекті, за ціною $ 10, що за китайськими мірками досить дорого.*

*Як буває і в кожному романі про Гаррі Поттера, шлях видавця до успіху був усіяний перешкодами. Перекладачі з усіх сил намагалися передати чарівність стилю Джоан Роулінг при перекладі її текстів на китайську мову. У процесі перекладу виникало багато труднощів, у тому числі з передачею звучання імені головного персонажа на китайській мові; зрештою ім'я «Гаррі Поттер» отримало в китайській фонетиці форму, що нагадує англійське «Ha-li Bo-te». Ще більше проблем виникло перед самим виходом книг про Гаррі Поттера на китайський ринок, коли урядом Китаю була розпочата пропагандистська кампанія проти «поклоніння феодалізму». Місіс Ванг була стурбована тим, що дії, вжиті урядом, можуть послабити інтерес батьків до книги про юного чарівника. Незважаючи на всі ці перешкоди, Гаррі Поттер і китайська компанія, що одержала ліцензію на право публікації книг Джоан Роулінг (People's Literature Publishing House), незабаром відчули смак успіху. Компанія швидко продала перший тираж романів про Гаррі Поттера, що склав 600 тис. комплектів. Зовсім не дивно, що коли в китайських кінотеатрах був показаний перший фільм про Гаррі Поттера («Harry Potter and Philosopher's Stone» - «Гаррі Поттер і філософський камінь»), цей фільм мав величезний успіх у глядачів.*

*Чи має популярність будь-які кордони? Через півроку після дебюту книг про Гаррі Поттера на китайському ринку юні китайські читачі буквально розхапали з полиць магазинів п'ятий роман, «Harry Potter and the Leopard-Walk-up-to-Dragon» («Гаррі Поттер і леопард, який підійшов до дракона»). Була тільки одна проблема: британська письменниця Джоан К. Роулінг ще не закінчила писати свій п'ятий роман про пригоди Гаррі Поттера. Очевидно, що якийсь невідомий китайський автор (простіше кажучи, шахрай) вирішив заробити на популярності Гаррі, написавши свій власний роман про нього. Китайська поліція пригрозила штрафувати книжкові магазини, що продають роман, а тим часом жвава торгівля цією книгою тривала. На щастя, коли в червні 2003 р вийшов справжній п'ятий роман Джоан К. Роулінг - «Harry Potter and the Order of the Phoenix» («Гаррі Поттер і Орден Фенікса»), китайські діти приєдналися до своїх однолітків у всьому світі і почали купувати цей роман, як тільки він з'явився в місцевих книжкових магазинах*

Особливість міжнародного середовища пов’язана зі складністю її географічного та галузевого аспектів.

Географічна складність середовища діяльності міжнародних компаній визначається трьома елементами:

1) середовищем країни походження корпорації (материнської країни);

2) середовищем приймаючих країн;

3) нейтральним середовищем (нейтральні води і повітряний простір, території міжнародних організацій та ін.).

Галузевий аспект міжнародного середовища можна представити відомою формулою PEST (політика, економіка, культура, технологія). У процесі розробки стратегії виходу на китайський ринок видавцеві книг про Гаррі Поттера довелося зіткнутися з унікальними культурними, правовими і політичними умовами, характерними саме для Китаю.

Базовим елементом середовища є політико - правове середовище МК.

***Політико - правове середовище*** являє собою систему органів законодавчої, виконавчої та судової влади і законодавчих актів, які регулюють ділові операції МК, в приймаючій країні.

Політична складова політико - правового середовища включає три фактори впливу на діяльність МК:

1. Позиція уряду по відношенню до міжнародних операцій:

- Стимули для організації бізнесу в країні (дотації, субсидії, податкові пільги, низькі процентні ставки за кредит);

- Визначення різних вимог до МК, виходячи зі свого суверенітету (створення робочих місць для місцевого населення, обмеження частки іноземного капіталу в статутному фонді і т.д.).

2. Ефективність державного управління:

- Наявність бюрократичних структур, які заважають діяльності МК;

- Вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;

- Хабарництво.

3. Політична стабільність:

- Експропріація і націоналізація;

- Тероризм;

- Політичні ризики.

Основними даними для політичного аналізу зовнішнього середовища є:

1. Політичний режим в країні перебування і його відносини з країною базування.

2. Міждержавні угоди між країною перебування і країною базування.

3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах.

4. Політичні партії, лідери і найвпливовіші громадські організації в країні.

5. Роль і вплив регіональної влади.

6. Загальна політична обстановка в країні і т.д.

З урахуванням історичного досвіду існує чотири національні правові системи: публічне, приватне (цивільне), теократичну (засноване на релігійних заповідях) і соціалістичне право.

Міжнародне право являє собою систему міжнародних правових актів і домовленостей, які регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб. Наприклад, Женевська конвенція з прав людини, ГАТТ, різні двосторонні і багатосторонні угоди.

***Економічне середовище*** являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн, які визначають можливості відкриття та розвитку відділень МК в цій країні.

Ключовими характеристиками національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу є:

- Стабільність і рівень розвитку;

- Рівень інфляції;

- Стабільність національної валюти.

Для порівняння економічного середовища різних країн використовуються різні інструменти. Найбільш поширеними є:

- Індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму;

- Індикатор структурних реформ ЄБРіР;

- Індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельбах;

- Індекс інституційної якості.

Індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму визначається за такими факторами:

1. Стан внутрішньої економіки.

2. Глобалізація (участь у міжнародній торгівлі та інвестиціях).

3. Якість державної виконавчої політики.

4. Якість фінансових послуг, стан ринку капіталів.

5. Інфраструктура бізнесу.

6. Якість управління.

7. Потенціал та використання НДДКР.

8. Наявність і кваліфікація трудових ресурсів.

***Технологічне середовище*** являє собою сукупність технологічних процесів, які застосовуються в приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів або надання послуг.

Технологічне середовище є найбільш динамічним елементом міжнародного середовища, тому в сучасних умовах темпи науково-технічного прогресу різко прискорилися. Технологічний рівень країни, з одного боку, визначає рівень її економічного розвитку, а з іншого, - є важливим мотивом вступу в цю країну транснаціональних корпорацій.

У наступні 10 років основний вплив на міжнародний менеджмент надаватимуть такі елементи технологічного середовища:

1. Швидкий розвиток біотехнологій, що дозволяє будувати точні органічні системи, які означають революцію в медицині, промисловості, агротехніці.

2. Поява молекулярних технологій, що дозволяють змінювати фізичні процеси.

3. Розвиток сучасних інформаційних технологій.

4. Автоматичні телефони з перекладачами.

5. Штучний інтелект.

6. Силіконові чіпи, які вміщають до 100 мільйонів транзисторів.

7. Суперкомп’ютери потужністю один трильйон операцій в секунду.

В умовах глобалізації ключове значення у зміні технологічного середовища набувають такі напрямки:

- Електронні розрахунки, що дозволяють розширити електронну комерцію через систему Інтернет;

- Телекомунікації, що дозволяють залучити до міжнародних операцій все більшу кількість регіонів.

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке міжнародний бізнес? Чим міжнародний бізнес відрізняється від ділової активності всередині країни?
2. Перелічіть основні форми міжнародних ділових операцій.
3. Чим експорт та імпорт товарів відрізняються від експорту та імпорту послуг?
4. Що таке портфельні інвестиції? Чим відрізняються портфельні інвестиції від прямих?
5. Назвіть основні причини значного розширення масштабів міжнародного бізнесу в останні роки.
6. Перелічіть складові зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
7. Що являє собою правове середовище?
8. Дайте опис чотирьох типів правових систем, з якими доводиться зіштовхуватись міжнародним компаніям.
9. Яким чином закони, орієнтовані на внутрішній ринок впливають на можливості, методи та практику ведення бізнесу міжнародної компанії? Наведіть приклади.
10. Чим обумовлено прийняття законів, безпосередньо регулюють міжнародні ділові операції?
11. Поясніть відмінність між експропріацією і конфіскацією.
12. Чому в деяких країнах накладаються обмеження на закордонну власність національних компаній?
13. Які фактори необхідно враховувати при аналізі політичних аспектів середовища?
14. Що таке політичний ризик? Назвіть різні типи політичного ризику.
15. Якими можуть бути джерела інформації про політичні умовах певної країни?
16. Охарактеризуйте ключові показники економічного середовища міжнародного бізнесу.
17. Перерахуйте основні напрямки, що визначають зміну технологічного середовища.
18. Що являє собою соціально-культурне середовище?

**Тема 2. Роль культури в міжнародному бізнесі**

**План**

1. Сутність та основні характеристики культури.

2. Елементи культури та їх вплив на міжнародний бізнес.

2.1. Мова як засіб спілкування.

2.2. Способи і засоби комунікації між представниками різноманітних культур.

2.3. Релігія та її вплив на міжнародний бізнес.

2.4. Ціннісні установки країни, в якій діють міжнародні компанії.

2.5. Структура суспільства: основні культурні групи та їх значення для роботи міжнародних менеджерів.

**Основні терміни і поняття**

Культура, соціальна стратифікація, соціальна мобільність, соціальна структура, мова, способи комунікації, невербальна комунікація, вербальна комунікація, релігія, цінності та установки, висококонтекстуальна культура, низькоконтекстуальна культура.

**Тематичні тези**

**1. Сутність та основні характеристики культури.**

Компанії та підприємці, які ризикнули вийти зі своєю продукцією за межі добре знайомого вітчизняного ринку, незабаром починають розуміти, що діловий етикет, культурні цінності та етика поведінки, у закордонних країнах, істотно відрізняються від їх власних уявлень. Підприємці, що покладаються на звичну вітчизняну культуру в процесі конкурентної боротьби на новому ринку, можуть піддати серйозній небезпеці успіх своїх міжнародних операцій. Насправді практично всі аспекти діяльності міжнародної компанії, в тому числі укладення контрактів, виконання виробничих операцій, прийняття рішень з питань маркетингу, а також формування принципів управління людськими ресурсами, можуть піддатися впливу культурних особливостей, властивих кожній окремо взятій країні.

Підприємницька діяльність, як і багато інших видів діяльності людини, здійснюється в контексті конкретного суспільства. Культура - це сукупність цінностей, вірувань, моделей поведінки, звичаїв і установок, які відрізняють одне суспільство від іншого. Культура суспільства встановлює правила, відповідно до яких компанії ведуть свою діяльність в цьому суспільстві. Нижче перераховані деякі характеристики культури, які мають відношення до міжнародного бізнесу.

1. Культура визначає стиль поведінки, що формується в результаті навчання і передається від одного члена суспільства до іншого. Деякі елементи культури передаються від покоління до покоління (наприклад, в ситуації, коли батьки навчають дітей правилам поведінки за столом). Інші елементи передаються в межах одного покоління (наприклад, коли старшокласники навчають новачків шкільним традиціям).

2. Елементи культури взаємопов’язані. Наприклад, в Японії суспільство поділено на соціальні групи і має ієрархічну структуру; в цьому суспільстві особливий наголос робиться на злагоді і лояльності, яка виражається в історично сформованому довічному наймі та мінімальній мобільності працівників.

***Вставка 2.1 Голівуд за кордоном***

*Як правило, художні фільми відображають культурне середовище країни, в якій відбуваються події фільму. Сюжети таких фільмів, як «Signs» («Знаки»), «Road to Perdition» («Проклятий шлях»), «Spider-man» («Людина-павук»), «Jurassic Park» («Парк юрського періоду») і «Chicago» («Чикаго»), поміщені в культурний і соціальний контекст США, Події фільмів «Crouching Tiger, Hiden Dragon» («Тигр, що крадеться, дракон»), «Chocolat» («Шоколад») і фільмів про Гаррі Поттера також відбуваються у специфічному культурному середовищі. Проте кінопромисловість вже давно є міжнародним бізнесом.*

*Творцям фільмів досить важко передбачити, як відреагують вітчизняні глядачі на кожен конкретний фільм, проте ще важче передбачити, наскільки успішним буде фільм за кордоном.*

*У багатьох випадках успіх голлівудських фільмів залежить від того, в якій країні вони демонструються. Наприклад, «Стюарт Літтл 2» зібрав хорошу виручку на ринках таких іспаномовних країн, як Чилі, Мексика та Іспанія. У Німеччині багато глядачів відвідали кінотеатри, щоб побачити Пірса Броснана у фільмі «І цілого світу мало», в той час як японські любителі кіно прохолодно поставилися до цього фільму.*

*Практика прокату фільмів в різних країнах світу показала, що голлівудські фільми найлегше продаються на англомовних ринках, таких як ринок Великобританії та Австралії. Зміст фільмів, як правило, легко інтерпретується місцевими жителями, і не виникає ніяких проблем з розумінням мови, якою розмовляють герої фільму.*

*Кінематографісти навчилися пристосовувати свої фільми до запитів іноземних глядачів ще під час зйомок. Наприклад, нагота героїв більш прийнятна в європейському культурному середовищі, ніж в середовищі Сполучених Штатів. Режисери, що знімають фільми на сексуальну тематику, часто знімають по дві (або більше) версії деяких еротичних сцен з оголеними фігурами. Більш довгі і відверті сцени знімаються для європейських версій фільмів, а більш короткі і менш відверті використовуються у версіях, призначених для глядачів США. Навіть фільми для дітей можуть зніматися в двох версіях, щоб задовольнити унікальні потреби різних ринків. Перша книга про Гаррі Поттера, наприклад, була опублікована в Англії під назвою «Harry Potter and the Philosopher's Stone» («Гаррі Поттер і філософський камінь»), але у Сполучених Штатах Америки отримала іншу назву - «Harry Potter and the Sorcerer's Stone» ( «Гаррі Поттер і камінь чарівника»). Назва була змінена за бажанням видавця книги, який вважав, що колишня назва звучала надто м'яко для американської аудиторії.*

*Незважаючи на всю складність прогнозування успіху фільму на кожному конкретному зарубіжному ринку, деякі експерти вважають, що існують певні закономірності в тому, яким фільмам віддає перевагу та чи інша аудиторія. Американські фільми, присвячені расовими проблемам і колізій судової практики, які виникають в процесі їх вирішення (як у фільмі «Time to Kill», «Час убивати»), не мають великого успіху на ринках зарубіжних країн. Такі комедії, як «Home Alone» («Один вдома»), привертають загальну увагу глядачів практично в усьому світі. У той же час комедії, сюжет яких заснований на будь-яких соціальних особливостях або стереотипах, можуть не отримати визнання публіки. Бойовики за участю Арнольда Шварценеггера і Сильвестра Сталлоне, а також фільми про бойові мистецтва, в яких головні ролі виконують Джекі Чан і Жан-Клод Ван Дамм, також мають успіх. Поза всяким сумнівом, основна причина такого успіху полягає в тому, що глядачеві не доводиться заглиблюватися в тонкощі англійської мови, щоб зрозуміти зміст фільму.*

*Політичні аспекти виходу фільмів на іноземні ринки також являють собою предмет аналізу. Фільм Стівена Спілберга «Schindler's List» («Список Шиндлера») мав великий успіх в Японії, оскільки історії такого плану цікаві японським любителям кіно. Однак дистриб'ютор фільму, компанія Universal Studios, зіткнулася з несподіваними проблемами в Малайзії. Влада країни вважає, що історія, про яку йшла мова у фільмі, була подана занадто тенденційно, і наполягала на внесення деяких коректив в сюжет фільму до того, як він буде випущений в прокат на місцевому ринку. Спілберг відмовився від цієї пропозиції і відкликав фільм з країни. Чуттєвість глядачів до подій 11 вересня 2001 справила великий вплив на зйомці численних бойовиків, що знімалися як у Сполучених Штатах, так і за кордоном.*

3. Оскільки культура визначає стиль поведінки, що сформувався в результаті навчання, вона є адаптивною; іншими словами, культура змінюється під впливом зовнішніх факторів, які зачіпають суспільство в цілому. Наприклад, після Другої світової війни Німеччина була розділена на дві частини: Західну Німеччину, орієнтовану на вільний ринок, і Східну Німеччину, яка опинилася під контролем комуністів. Незважаючи на те що новостворені країни мали спільну культурну спадщину, яка формувалася протягом століть, це розділення призвело до виникнення значних культурних відмінностей між східними німцями і західними німцями (в німецькій мові - «ossis» і «wessis»). Ці відмінності стали результатом адаптації культури Східної Німеччини до принципів трудової діяльності, відношенню до ризику і організації систем оплати праці, що були нав’язані комуністичною ідеологією.

4. Усі члени суспільства поділяють культурні цінності цього товариства; віднесення до однієї і тієї ж культури визначає приналежність до суспільства. Індивіди, які розділяють культурні цінності тієї чи іншої культури, є членами суспільства; індивіди, які не поділяють цінностей суспільства, не входять до числа його членів.

***Індивіди, сім’я, група.*** Будь-яке людське суспільство складається з окремих на них індивідів, які живуть в сімейних осередках і співпрацюють один з одним в межах однієї із соціальних груп. У той же час різні суспільства відрізняються один від одного тим, яким чином вони визначають сутність сім’ї, а також тим, яка роль відводиться окремому індивіду в тій чи іншій групі. У США уявлення про родинні зв’язки і обов’язки ґрунтується на понятті нуклеарної сім’ї (сім’ї, що складається з батьків і їх дітей). В інших культурах набагато більш важливим є поняття розширеної сім’ї (сім’ї, що складається з батьків, їхніх дітей і родичів, які проживають разом з ними: старших батьків, братів і сестер, онуків та ін.). Араби, наприклад, вважають братів своїх батьків, своїх рідних і двоюрідних братів, а також рідню з боку чоловіка членами своєї сім’ї, яким вони зобов’язані надавати допомогу і підтримку. В інших суспільствах застосовується ще більш широке розуміння сім’ї. Наприклад, суспільство Сомалі має кланову структуру, причому до складу кожного клану входять представники одного і того ж племені, які мають спільних предків.

Названі вище соціальні характеристики по відношенню до сім’ї знаходять своє відображення в тому, яка роль відводиться сім’ї в процесі підприємницької діяльності. В американських компаніях, наприклад, сімейність не заохочується; у багатьох випадках складається ситуація, коли компетентність працівника компанії, який одружився на дочці боса, піддається сумніву з боку товаришів по службі. У компаніях, які є власністю арабів, сімейні зв’язки мають вирішальне значення, а прийом родичів на роботу - це загальноприйнята практика. У компаніях, якими володіють китайці, члени сім’ї займають всі ключові посади і в разі необхідності переводять на рахунок компанії свої власні заощадження, щоб забезпечити подальше економічне зростання.

Культури різних товариств розрізняються також тим, яка роль відведена окремому індивіду в тій чи іншій соціальній групі. Американська культура, наприклад, заохочує індивідуалізм. Виховний процес у школах орієнтований на підвищення самооцінки кожної дитини і пробудження в ній бажання розвивати свої індивідуальні здібності. Американській культурі властиво усвідомлення кожним індивідом своєї значущості та відповідальності за свої вчинки; саме тому кожній дитині прищеплюють думку про те, що його доля знаходиться в його ж руках. Навпаки, в суспільстві, розділеному на від-слушні групи (наприклад, в Китаї, Японії, а також в ізраїльських сільськогосподарських комунах), дітей привчають до того, що вони повинні служити інтересам групи. Для суспільства цього типу велику цінність мають такі якості, як єдність, лояльність і злагода. Співвідношення цим характеристикам грає більш важливу роль в процесі прийняття рішень про комплектування персоналу компанії, ніж особисті досягнення або здібності кандидата, який претендує на ту чи іншу посаду.

***Соціальна стратифікація.*** Різні суспільства відрізняються один від одного за рівнем соціальної стратифікації (social stratification). Усім товариствам в тій чи іншій мірі притаманний розподіл людей на категорії залежно від їх походження, роду занять, рівня освіти чи інших показників. Проте в кожному суспільстві ці категорії відіграють свою специфічну роль у визначенні способів взаємодії всередині групи або між членами різних соціальних груп. У середньовічній Європі, наприклад, ролі та обов’язки селян, ремісників, торговців і дворян були ретельно розподілені відповідно за звичаєм і законом. Британська класова структура суспільства і індійська кастова система - це сучасні приклади того ж явища соціальної стратифікації, який передбачає, що соціальне становище індивіда визначає всі аспекти його взаємодії з іншими людьми. В інших країнах розшарування суспільства має не таке велике значення. Наприклад, президент американського банку в своєму офісі може роздавати накази членам допоміжного персоналу і в той же час охоче виконувати вказівки цих же людей під час збору пожертвувань на користь церкви.

***Соціальна мобільність*** (social mobility) - це здатність окремих індивідів переходити з одного соціального прошарку суспільства в інший. Рівень соціальної мобільності вище в товариствах з менш вираженим розшаруванням. Наприклад, рівень соціальної мобільності в США вище, ніж у Великобританії чи Індії. Соціальна мобільність (або її відсутність) в значній мірі впливає на поведінку індивіда і його ставлення до таких факторів життя суспільства, як трудові відносини, формування людського капіталу, прийняття ризикованих рішень і участь у підприємницькій діяльності. У Великобританії суспільство організовано відповідно до класової системи, яка була в минулому дуже жорсткою, тому для цього суспільства характерний низький рівень соціальної мобільності. В результаті британські промислові працівники ставляться до дій керівництва за принципом «ми проти них». Через таке ставлення робочі з недовірою сприймають будь-які зусилля керівництва, спрямовані на створення сприятливих умов для співпраці між працівниками різних рівнів в рамках єдиного робочого простору. До недавнього часу деякі молоді люди - вихідці з робітничого класу кидали школу, мотивуючи такий вчинок зумовленістю своєї ролі в суспільстві і безглуздістю вкладення грошей в освіту. У суспільствах з більш високим рівнем соціальної мобільності (наприклад, у Сполучених Штатах Америки, Сінгапурі і Канаді) люди більше прагнуть до здобуття вищої освіти або до того, щоб зайнятися підприємництвом, знаючи про те, що в разі успіху їх сім’ї зможуть піднятися на вищий щабель соціальної ієрархії.

**2. Елементи культури та їх вплив на міжнародний бізнес.**

Культура суспільства визначає способи комунікації та взаємодії між членами цього товариства. Основними елементами культури є:

- Соціальна структура;

- Мова;

- Способи комунікації;

- Релігія;

- Цінності та установки.

Взаємодія між цими елементами формує середовище, в якому міжнародні компанії здійснюють свою діяльність.

**2.1. Мова як засіб спілкування.**

Мова являє собою найважливіший засіб спілкування між членами суспільства. Отже, мова є основним критерієм визначення міжкультурної групи. За оцінками фахівців, у світі існує близько 3000 різних мов і більше 10 000 окремих діалектів.

Мова є засобом вираження думок людини про явища і події навколишнього світу. У процесі формулювання думок на будь-якій мові проходить фільтрування спостережень і сприймань, що в свою чергу справляє непередбачений вплив на повідомлення, якими обмінюються два індивіда в процесі комунікативного акту. *Під час одного відомого експерименту, проведеного в Гонконзі, 153 студента старших курсів, які володіють двома мовами (англійською та китайською), були розділені на дві групи. Одній групі було видано завдання, написане англійською мовою, інший - те ж завдання, але написане китайською мовою. Професор, який відповідав за проведення експерименту, зробив всі запобіжні заходи, щоб гарантувати високу якість і точність перекладу. Проте відповіді, написані студентами цих двох груп, суттєво відрізнялися. Цей факт свідчить про те, що сама мова змінює характер переданої інформації.*

Крім формування сприйняття світу індивідом мова дозволяє отримати важливу інформацію про культурні цінності суспільства, а також полегшує процес адаптації до чужої культури. Наприклад, у багатьох мовах, таких як французька, німецька та іспанська, є формальні і неформальні форми звернення до другої особи; використання цих форм залежить від того, які взаємовідносини склалися між співрозмовниками.

Наявність декількох мовних груп є важливою ознакою неоднозначних народностей населення країни і дозволяє припустити, що в цій країні є відмінності між членами суспільства за такими показниками, як рівень доходів, ставлення до праці, рівень освіти. *Наприклад, в Індії офіційно визнано 16 державних мов; крім того, населення країни використовує приблизно 3000 діалектів, що свідчить про неоднорідність індійського суспільства. У деяких гірських країнах Південної Америки, в тому числі в Болівії і Парагваї, велика частина незаможного сільського населення розмовляє на місцевих індіанських діалектах; у таких людей є труднощі в спілкуванні з іспаномовними міськими жителями.* Як правило, в країнах, де домінує одна мова, суспільство є більш однорідним; в таких країнах статус нації визначає характеристики суспільства. У країнах, в яких існує кілька мовних груп, суспільство є неоднорідним, а мова являє собою важливий засіб ідентифікації культурних відмінностей, властивих членам цього суспільства.

Досвідчені бізнесмени, що працюють в країнах з неоднорідним суспільством, адаптують методи ведення бізнесу і здійснення маркетингових заходів до лінгвістичних кордонів, у межах яких використовується та чи інша мова. Це дозволяє їм враховувати культурні відмінності між потенційними споживачами. *Наприклад, фахівці з маркетингу з’ясували, що канадці англійського походження віддають перевагу милу, яке гарантує чистоту, в той час як канадці французького походження воліють придбати мило з приємним запахом. Таким чином, в рекламі мила «Irish Spring» компанії Procter&Gamble, призначеної для англомовних канадців, були підкреслені дезодоруючі властивості мила, а в рекламі для франкомовних канадців акцент робиться на його приємному ароматі. У більшості випадків рекламодавцям необхідно знаходити ті засоби масової інформації (газети, радіо, кабельне телебачення або журнали), які дозволять їм адаптувати свої рекламні повідомлення до окремих мовних груп. Наприклад, відкриття іспаномовних телевізійних каналів (таких як Univision і Telemundo) в Сполучених Штатах Америки дозволило рекламодавцям легше пристосовувати свої рекламні повідомлення до іспаномовного ринку, уникаючи при цьому поширення цієї реклами на більш численному англомовному ринку.*

***Мова як засіб конкурентної боротьби.*** Лінгвістичні зв’язки забезпечують важливі конкурентні переваги, оскільки можливість вільного спілкування з партнерами відіграє вкрай важливу роль в процесі здійснення ділових операцій. Торгівля між Австралією, Канадою, Новою Зеландією і Великобританією має свої переваги завдяки тому, що у всіх цих країнах використовується англійська мова. *Наприклад, керівництвом компанії Giro Sport Design, виробника велосипедних шоломів з міста Соквел, штат Каліфорнія, було прийнято рішення про відкриття власного виробництва в Європі замість експорту продукції з США. Консультантам компанії було доручено знайти площадку для розміщення підприємства з виробництва велосипедних шоломів в англомовній країні. Вільям Ханнеман (William Hanneman), президент компанії Giro, зауважив: «При всіх тих проблемах, які виникають в процесі ведення бізнесу за кордоном, ми не хотіли, щоб нам заважали ще й мовні проблеми». Зрештою компанія розмістила свої європейські виробничі потужності в Ірландії, де можна було вигідно використовувати наявність великої кількості кваліфікованих англомовних робітників, переваги економічного розвитку країни, а також податкові пільги.*

***Мова міжнародного спілкування.*** Міжнародний бізнес вимагає від ділових людей вміння підтримувати контакти зі своїми партнерами. У сучасному світі домінуючою мовою міжнародного спілкування, або «lingua franca» міжнародного підприємництва, стала англійська мова. Причини широкого розповсюдження англійської мови як мови міжнародного спілкування полягають в економічному і військовому пануванні Британської імперії в XIX ст., А також стрімкий вплив США після Другої світової війни. Компанії, в яких працюють менеджери з різних країн світу, можуть використовувати англійську мову в якості офіційної корпоративної мови. Наприклад, у компанії Philips, голландської багатонаціональної корпорації по виробництву електронного обладнання, англійська мова використовується для внутрішньо корпоративного спілкування з 1983 р Швейцарська компанія Brown Boveri і шведська фірма Asea після злиття в 1987р взяли англійську мову в якості корпоративної мови. Засідання ради директорів компанії SKF, шведського виробника шарикопідшипників, членами якого є представники чотирьох країн, також проводяться англійською мовою.

***Переклад.*** Мовні відмінності можуть бути подолані за допомогою перекладу. Цей процес, однак, вимагає виконання більш складної процедури, ніж проста заміна слів однієї мови словами іншої. Перекладачі повинні дуже відповідально ставитися до смислових тонкощів в значеннях слів і перекладати не самі слова, а поняття, які ними позначені. Некоректний переклад дуже часто призводить до повного провалу маркетингових заходів. *Класичний приклад - випадок з девізом компанії KFC «Finger Lickin ‘Good» (в перекладі на російську - «пальчики оближеш»), який перетворився на первинному перекладі на китайську мову в менш апетитну пропозицію «відкуси свої пальці». Точно так само був спотворений сенс назви заморожених овочів «Jolly Green Giant» (в перекладі на російську - «веселий зелений гігант») компанії Pillsbury при перекладі на арабську мову для продажу продукту на ринку Саудівської Аравії. У цьому перекладі назва набула приблизно такий зміст: «страшний зелений людожер» - образ, істотно відрізняється від того, який мали на увазі фахівці компанії (хоча і цей образ все ж може викликати у дітей бажання спробувати цей горошок).*

Такий метод, як зворотний переклад (backtranslation), дозволяє істотно скоротити ймовірність того, що споживачі почують або прочитають перекручене рекламне повідомлення. При зворотному перекладі один фахівець перекладає документ, після чого інший фахівець перекладає раніше перекладену версію тексту на мову оригіналу. Цей метод дозволяє переконатися в тому, що в процесі переказу не був спотворений первісний зміст тексту, що в свою чергу виключає помилки такого типу в процесі спілкування між компанією і споживачами.

Мовні труднощі, пов’язані з культурними відмінностями. Міжнародні менеджери стикаються ще з однією проблемою, що має в своїй основі культурні відмінності. Ця проблема полягає в тому, що одні й ті ж слова мають різні значення для людей з різним культурним вихованням. Жителі країн Північної Америки, як правило, переводять іспанське слово «manana» як «завтра», проте в деяких регіонах Південної Америки це слово використовується для того, щоб передати значення «як-небудь іншим разом, не сьогодні».

Навіть слова «так» і «ні» використовуються по-різному в різних культурах. У процесі переговорів про укладення контракту японські бізнесмени часто використовують слово «так», маючи при цьому на увазі «так, я розумію, про що йде мова». Іноземні бізнесмени, які беруть участь у переговорах, припускають при цьому, що їх японські партнери кажуть «так, я згоден з вами». Природно, у іноземних партнерів викликає розчарування той факт, що згодом японські бізнесмени відмовляються прийняти деякі умови контракту, тоді як вони, на думку іншої сторони, погодилися з ними. Непорозуміння можуть виникати і через те, що в Японії вважається вкрай неввічливим прямо говорити «ні». Коли японські бізнесмени, які беруть участь у переговорах, вважають пропозицію неприйнятною, вони з ввічливості скажуть, що ця пропозиція «створює багато труднощів» або «вимагає подальшого аналізу». Іноземні підприємці, які очікують однозначної відповіді, можуть чекати його ще дуже довго. В американській культурі бізнесу подібна поведінка може розцінюватися як ухилення, проте в японській культурі воно є ознакою ввічливості.

**2.2. Способи і засоби комунікації між представниками різноманітних особистих культур.**

Здатність спілкування з представниками різних культурних груп, які б форми воно не приймало, вербальні або невербальні, - це особливо важлива характеристика, якою повинен володіти міжнародний менеджер. Навіть поміж людьми, що належать до однієї і тієї ж культури, спілкування може скластися невдало. Імовірність виникнення комунікативних проблем суттєво зростає, коли спілкування відбувається між людьми, що представляють різні культурні групи. У такому випадку джерело повідомлення кодує його, використовуючи свій культурний фільтр, а одержувач дешифрує це ж повідомлення за допомогою свого фільтра. Результатом використання різних культурних фільтрів у багатьох випадках є неправильне розуміння сенсу повідомлення, усунення наслідків якого може обійтися досить дорого. *Наприклад, за умовами контракту між компанією Boeing і японським постачальником панелі фюзеляжу необхідно було «відполірувати до дзеркального блиску». Витрати на оплату праці робітників, які виконували полірування, виявилися набагато вище передбачуваних, оскільки їм було наказано обробляти панелі доти, поки вони не стануть ідеально відполірованими, тоді як компанії Boeing потрібні були просто панелі з блискучою поверхнею.*

Невербальна комунікація - члени суспільства спілкуються один з одним, використовуючи при цьому не тільки слова. Насправді, на думку деяких дослідників, від 80 до 90% всієї інформації передається між членами однієї культурної групи з використанням немовних засобів. Невербальна комунікація включає в себе такі способи передачі інформації, як вираз обличчя, жести рук, інтонація, зоровий контакт, положення тіла (поза) і постава. Хоча практично всі члени суспільства швидко розпізнають і добре розуміють невербальні форми комунікації, прийняті в культурі даного суспільства, у людей, які не належать до цієї культури, часто виникають труднощі зі сприйняттям таких форм передачі інформації.

Використання невербальних форм комунікації в іншому культурному середовищі може призвести до виникнення непорозумінь. *Наприклад, у Сполучених Штатах люди, які обговорюють справи на прийомах, стоять в 20 дюймах один від одного. У Саудівській Аравії нормальною відстанню між співрозмовниками вважається відстань від 9 до 10 дюймів. Коли на діловому прийомі американський бізнесмен спілкується зі своїм партнером з Саудівської Аравії, на ввічливі спроби останньої підійти ближче американець відповідає тим, що чемно відсувається далі. Кожен з них діє ввічливо в контексті своєї власної культури, але ці ж дії в контексті співрозмовника носять образливий характер.*

Існують також відмінності в тлумаченні жестів і міміки різними культурами. *Вертикальний кивок головою означає «так» у Сполучених Штатах і «ні» - в Болгарії. В Америці з’єднати в кільце великий і вказівний палець, витягнувши при цьому залишивши три пальці, означає сказати «ОК»; цей же жест символізує гроші в Японії, марність у Франції, вказує на гомосексуалістів на Мальті і позначає яку-небудь вульгарність в багатьох регіонах Східної Європи.* Не доводиться й говорити про те, що бізнесменам, які займаються міжнародною підприємницькою діяльністю, слід уникати використання жестів, крім тих випадків, коли вони впевнені, що добре знають сенс того чи іншого жесту в даному культурному середовищі.

Навіть мовчання має певне значення. Американці не люблять мовчати на зборах або під час приватних бесід, так як, на їхню думку, мовчання свідчить про нездатність підтримати розмову або викласти свою точку зору. У Японії мовчання означає всього лише те, що людина розмірковує чи що подальша розмова буде недоречною. Американські бізнесмени, проводячи переговори з японськими партнерами, часто неправильно розуміють їхнє мовчання і для того, щоб припинити паузу в обговоренні, роблять поступки за умовами контрактів, тоді як в цьому немає ніякої необхідності.

***Подарунки і гостинність.*** Вручення подарунків і гостинність - це спосіб комунікації, що має велике значення в багатьох бізнес-культурах.

Японський діловий етикет вимагає прояву уваги і гостинності по відношенню до ділових партнерів. Вишукані частування, багаті обіди, а також різноманітні розваги після ділових зустрічей використовуються для того, щоб налагодити особисті зв’язки між учасниками переговорів, а також, щоб досягти згоди в групі бізнесменів. Особисті зв’язки зміцнюються ще більше через обмін подарунками, зміст яких залежить від статусу дарувальника і одержувача подарунка, а також від того, з якого приводу робиться подарунок. Ділові подарунки прийнято відкривати на самоті, щоб престиж дарувальника не був зачеплений, якщо подарунок виявився занадто дорогим або занадто дешевим у порівнянні з подарунком, подарованим у відповідь. Оскільки правила процесу дарування подарунків можуть бути досить складними (навіть для корінних японців), існують спеціальні книги, в яких описані правила етикету в цьому питанні. У цих книгах докладно описано, які подарунки і з якого приводу слід дарувати.

Арабські бізнесмени, так само як і японські, проявляють особливу турботу про співпрацю з передбачуваними діловими партнерами; ділові якості людей, з якими доводиться мати справу, мають для них таке ж значення, як і якість самого проекту. Тому культура ведення бізнесу в арабських країнах також припускає процес дарування подарунків, щедра гостинність, в свою чергу використовується для оцінки гідності потенційних партнерів. Однак, на відміну від Японії, подарунки відкриваються в присутності інших людей, щоб кожен учасник зустрічі міг оцінити щедрість дарувальника.

Норми гостинності визначають також способи передачі поганих новин, прийняті в різних культурах. *У Сполучених Штатах Америки погані новини, як правило, передаються адресату негайно. У Кореї погані новини повідомляють в кінці дня, щоб не зіпсувати весь день тому, хто цю новину отримає. Більше того, щоб не зіпсувати особисті стосунки, іноді робиться тільки натяк на погані новини. У Японії особливий акцент ставиться на досягненні згоди між учасниками проекту, тому погані новини часто передаються неформально, від молодшого члена однієї команди, що бере участь у переговорах, на адресу молодшого члена іншої команди.* Часто кращим способом є повідомлення поганих новин через третіх осіб; цей спосіб дозволяє зберегти згоду в групі.

**2.3. Релігія та її вплив на міжнародний бізнес.**

Релігія - це один з найважливіших аспектів життя будь-якого суспільства. ***Релігія*** визначає способи встановлення контактів між членами одного суспільства, а також між представниками різних товариств. Близько 85% населення Землі, чисельність якого складає 6,2 млрд, належить до тієї чи іншої релігії. 72% населення всього світу дотримуються однієї з чотирьох релігій: християнства, в тому числі римсько-католицької віри (16,9%), протестантської віри (13,0%) і православ’я (3,8%), а також ісламу (19, 2%), індуїзму (13,7%) і буддизму (5,7%).

Релігія визначає ставлення віруючих до роботи, споживання, особистої відповідальності та планування майбутнього. Соціолог Макс Вебер (Max Weber), наприклад, пояснює виникнення капіталізму в Західній Європі впливом протестантської моралі, яка особливо виділяє працьовитість, ощадливість і досягнення успіхів як засобу звеличення Бога. Відповідно з протестантською мораллю чеснотою вважається накопичення багатства, постійна боротьба за підвищення ефективності і повторне інвестування прибутку з метою подальшого підвищення продуктивності - всі ці характеристики необхідні для стабільного функціонування капіталістичної економіки.

На відміну від протестантської церкви індуїзм проповідує духовне вдосконалення, а не економічний успіх. Мета індуса полягає в тому, щоб поєднатися з Брамою, вселенським духом згідно з індуїзму; досягти такого єднання можна за допомогою ведення все більш і більш аскетичного способу життя в кожному втіленні душі протягом ряду циклів реінкарнації. Прагнення до накопичення матеріальних благ може уповільнити процес духовного вдосконалення. Таким чином, індуїзм не підтримує таких капіталістичних видів діяльності, як інвестиції, накопичення багатства і постійний пошук шляхів підвищення продуктивності та ефективності.

Іслам, в принципі підтримує капіталізм, робить більший наголос на зобов’язаннях індивіда перед суспільством. Згідно з ісламом прибуток, отриманий допомогою чесних ділових операцій, має право на існування, проте компанія не повинна отримувати прибутки від експлуатації або обману людей. Всі мусульмани повинні проявляти доброзичливість, справедливість і скромність в процесі взаємодії з іншими людьми. Згадані в розділі 3 норми ісламу, які передбачають заборону на виплату або отримання відсотків, сформувалися на підставі віри в те, що такі дії призводять до експлуатації менш щасливих членів суспільства.

Існують і інші, не менш важливі аспекти впливу релігії на умови ведення бізнесу. Досить часто релігія накладає обмеження на роль індивіда в суспільстві. Наприклад, кастова система, підтримувана індуїзмом, традиційно регламентує розподіл робочих місць між членами різних каст, що впливає на формування ринку робочої сили, а також перешкоджає максимальному використанню бізнес-можливостей. У країнах, де переважають справжні послідовники ісламу (таких як Саудівська Аравія і Іран), існує заборона на надання роботи жінкам; причина цієї заборони полягає в тому, що відповідно до норм ісламу коло спілкування мусульманських жінок з чоловіками повинно бути обмежено виключно родичами.

Крім усього іншого релігія впливає на склад товарів, придбаних віруючими, а також на сезонні закономірності споживання. Наприклад, в більшості християнських країн Різдвяні свята - це період обміну подарунками, дуже важливий для підприємств роздрібної торгівлі; з іншої сторони, в день Різдва рівень ділової активності істотно знижується, тоді як рівень споживання різко зростає напередодні Різдва. Продуктивність роботи підприємств різко падає через те, що робітники і службовці беруть короткочасні відпустки, щоб побачитися з друзями і побути з сім’ями.

Вплив релігії на діяльність міжнародних компаній має свою специфіку в кожній країні в залежності від її правової системи, однорідності релігійних переконань громадян, а також терпимості до інших релігійних віз-зір. Розглянемо Саудівську Аравію, в якій розташоване священне місто Мекка - місто, в яке кожен мусульманин повинен здійснити паломництво хоча б один раз у житті. Вчення Корану утворює основу теократичної правової системи країни, в якій 99% населення - мусульмани. У країні існує сильний політичний тиск, спрямований на збереження релігійних традицій. Неможливо перебільшити важливість розуміння принципів ісламу для бізнесменів, що займаються міжнародним бізнесом, а також роль цих принципів у процесах експорту продукції, її виробництва, маркетингу та продажу товарів у кредит на ринку Саудівської Аравії. В якості ілюстрації можна навести такий приклад. *У Саудівській Аравії робота призупиняється п’ять разів на день, коли віруючим необхідно помолитись Аллаху. Було б нерозумно з боку менеджера, який не є мусульманином, заперечувати таку практики, навіть якщо вона призводить до зниження обсягів виробництва. Зарубіжні бізнесмени повинні особливо тактовно поводитися зі своїми саудівськими партнерами під час священного місяця Рамадан, коли мусульмани утримуються від їжі зі сходу до заходу сонця. Жінки, що займають вищі адміністративні посади в західних компаніях, стикаються з додатковими перешкодами через особливе ставлення жителів Саудівської Аравії до ролі жінки в суспільстві - відносини, які сформувалися на підставі ісламського релігійного закону. Навіть дії, що вживаються за межами Саудівської Аравії, можуть вплинути на формування торговельних відносин з цією країною. Наприклад, керівництвом компанії McDonald’s була допущена груба помилка, коли на фірмових паперових пакетах компанії були надруковані прапори країн всіх футбольних команд, які брали участь у фінальних іграх Кубка світу, в тому числі прапор Саудівської Аравії. Проблема полягала в тому, що на прапорі країни є священний напис, який говорить: «Немає Бога, крім Аллаха, і Мухаммед пророк Його». Релігійні почуття мусульман Саудівської Аравії і всього світу були ображені тим, що ім’я Аллаха написано на упаковці, яку викидають у сміття. Компанія McDonald’s поспішила вибачитися перед мусульманами і пообіцяла припинити використання цих пакетів, тим самим зупинивши полеміку, яка могла б вплинути на ведення бізнесу в Саудівській Аравії та в інших мусульманських країнах. Компанією Nike була допущена аналогічна помилка, коли для нової лінії спортивного взуття був розроблений фірмовий торговий знак, який нагадував арабське слово «Бог, Аллах». З протестом проти використання цього торгового знака виступили численні групи мусульман; в результаті взуття з таким знаком було знято з виробництва, а в компанії був розроблений новий торговий знак для спортивного взуття нової лінії.*

Проте в багатьох інших країнах релігія хоча і відіграє важливу роль, але не охоплює всіх сторін життя. Наприклад, жителі більшості країн Південної Америки дотримуються римсько-католицької релігії. Однак у цих країнах є прихильники та інших релігій, причому представники всіх релігій терпимо ставляться до переконань один одного. Католицька церква - це опора суспільства у всіх цих країнах, єдиний з численних громадських інститутів, який визначає повсякденне життя громадян. Навіть святкові дні (Великдень, Різдво), а також організація робочого тижня (коли вихідний день - неділя) свідчать про вплив християнської теологічної системи на повсякденне життя жителів цих країн. Компанія, що веде бізнес у цих країнах, повинна розробляти свої виробничі графіки та графіки робочого часу з урахуванням релігійних переконань працівників компанії та споживачів її продукції. Компанії, що діють на території Швеції, в якій 97% населення - лютерани, повинні відповідним чином враховувати особливості цієї релігії.

Як не дивно, в країнах, які характеризуються різноманітністю релігійних вірувань, виникають ще більш серйозні проблеми. Компанії, що працюють в таких космополітичних містах, як Лондон і Нью-Йорк (наприклад, Barclays Bank, Hoffman-LaRoche і IBM), повинні враховувати у своїй діяльності релігійні потреби своїх працівників і споживачів, які дотримуються індуїзму, християнства, ісламу. До числа таких релігійних потреб відносяться релігійні свята, обмеження і звичаї, пов’язані з режимом харчування, а також суботні дні, які в деяких релігіях вважаються днями святості. Компанії, які не можуть пристосуватися до цих потреб, можуть понести втрати через невихід на роботу працівників, низького морального духу в колективі і зниження обсягу продажів.

**2.4. Ціннісні установки в країні, де діють міжнародні компанії.**

Культура визначає фундаментальні цінності і установки членів суспільства. ***Цінності*** - це принципи і стандарти поведінки, прийняті членами суспільства; під установками маються на увазі дії, почуття та думки, обумовлені цими цінностями. Культурні цінності в багатьох випадках формуються на підставі твердих переконань про становище індивіда в суспільстві та в плані його релігійні приналежності, сімейного стану та соціального статусу. Культурні установки членів суспільства щодо таких факторів, як час, вік, освіта і соціальний статус, відображають культурні цінності і в свою чергу визначають образ дій міжнародних компаній в тому чи іншому культурному середовищі, а також обумовлюють наявність сприятливих можливостей для міжнародного бізнесу в цьому середовищі.

***Час.*** Настанови щодо часу дуже сильно відрізняються в різних культурах. В англосаксонській культурі переважає установка «час - гроші». Час означає можливість зробити більше і підняти рівень доходів. В основі такого ставлення до використання часу лежить протестантська мораль, яка підтримує прагнення людей покращувати своє життя за допомогою важкої праці, а також пуританське переконання в тому, що «неробство до добра не приводить». Саме тому американські та канадські бізнесмени вважають, що ділові зустрічі повинні починатися в назначений час, а змушувати себе чекати вважається вкрай неввічливим.

У той же час в культурному середовищі країн Латинської Америки лише значно мала кількість людей вважають неприродним, коли ділова зустріч починається через 45 хвилин після призначеного часу. Для арабської культури характерно не тільки те, що зустріч може початися пізніше призначеного часу, але і те, що вона може бути перервана родичами і друзями учасників зустрічі, які можуть зайти тільки для того, щоб обмінятися люб’язностями. Західні бізнесмени можуть розцінити бажання господаря поговорити з цими незапланованими відвідувачами як свідчення грубості або як хитрий спосіб підірвати репутацію західного гостя. Однак така думка дуже далека від правди. Подібна політика відкритих дверей відображає гостинність хазяїна і повагу, яку той демонструє всім гостям без винятку. Саме з такою людиною, на думку арабського бізнесмена, західні підприємці хотіли б мати справу.

Ділові зустрічі, що проводяться в різних країнах, відрізняються навіть за своїм змістом. Якщо збори призначено на 14.00, американські, канадські і британські бізнесмени приходять на місце зустрічі о 13.55 і розраховують на те, що зустріч розпочнеться точно о 14.00. Після обміну люб’язностями вони приступають до обговорення питань, зазначених у порядку денному, який був складений раніше і доведений до відома учасників зустрічі. Навпаки, в Японії або Саудівській Аравії на першій зустрічі насамперед договірні сторони намагаються з’ясувати, чи можуть вони довіряти один одному, замість того щоб обговорювати деталі запропонованої угоди. Однак не можна сказати, що цей час витрачено даремно. Оскільки в арабській і японській культурі так високо цінуються особисті взаємини, то час використовується для досягнення важливої мети - оцінки особистих якостей потенційних ділових партнерів.

***Вік.*** Існують важливі культурні відмінності в установках стосовно ставлення до віку. У Сполучених Штатах Америки молодість вважається перевагою. Багато американських компаній приділяють масу часу і енергії на пошук талановитих молодих людей, що прагнуть зробити кар’єру. Молодим менеджерам доручають важливі, серйозні завдання, такі як ведення переговорів з іноземними партнерами про відкриття спільних підприємств. З іншої сторони, в азіатській і арабській культурах поважають вік, тому авторитет керівника співвідноситься з його віком. Такі культурні відмінності можуть призвести до виникнення певних проблем. Наприклад, багато іноземних компаній здійснюють помилку, відправляючи молодих амбітних співробітників на ведення переговорів з державними чиновниками Китаю. Китайці воліють підтримувати контакти з представниками компанії, більш старшими за віком або обіймають більш високе положення в ієрархічній системі управління, тому їх може зачепити такий підхід.

У Японії корпоративна культура, вік і ранг тісно пов’язані між собою, проте керівники, що займають більш високе положення (і, по визнанню, більш старші за віком), не схвалюють проект до тих пір, поки не досягнуть загальної думки з керівниками більш низького рангу. Багато іноземних фірм під час переговорів помилково акцентують увагу на діях старших японських керівників, не знаючи про те, що було б доцільно залучити до своєї точки зору молодших менеджерів. Керівники, що займають більш високе положення, схвалять проект тільки після того, як це зроблять керівники більш низького рангу.

***Освіта.*** Офіційна система державної і приватної освіти відображає культурні цінності суспільства і є важливим засобом передачі цих цінностей. *Наприклад, у початковій і середній школі США особлива увага приділяється ролі індивіда в суспільстві, а також вихованню в ньому впевненості у своїх силах, розвитку творчих здібностей та підняттю самооцінки. Країна пишається тим, що їй вдалося забезпечити широкі можливості для здобуття вищої освіти. Щоб задовольняти потреби студентів з низьким рівнем доходів і видатними розумовими здібностями, в США існує мережа науково-дослідних інститутів, гуманітарних та загальних коледжів. Навпаки, у Великобританії історично склалося так, що елітну освіту може отримати тільки невелика кількість студентів, що обумовлена класовою структурою суспільства. У ФРН функціонує добре організована система учнівства, що дозволяє готувати нові покоління кваліфікованих робітників і операторів для виробничого сектора. Система освіти, в Японії і Франції, організована зовсім за іншим принципом. У начальних і середніх школах основна увага приділяється механічному матеріалу, що дозволяє підготувати учнів до складання вступних іспитів до вищих навчальних закладів, які проводяться по всій країні. Учні, які отримали на цих іспитах найбільшу кількість балів, отримують право на навчання в одному з найпрестижніших університетів, таких як Токійський університет або Університет Кіото в Японії або п’ять вищих навчальних закладів у Франції. Такі навчальні заклади фактично гарантують своїм випускникам отримання серйозної роботи в найвпливовіших компаніях і державних установах.*

***Соціальний статус.*** Для кожної культури характерні також свої специфічно-етичні засоби досягнення того чи іншого соціального статусу. У деяких європейських країнах, наприклад, належність до дворянства забезпечує індивіду більш високий соціальний статус, ніж це могли б зробити його професійні досягнення, тому люди, успадкувавши багатство, дивляться зверхньо на так званих «нуворишів». У той же час в Сполучених Штатах підприємці, що домоглися високого соціального статусу тяжкою працею, користуються великою повагою, а до їхніх дітей ставляться з презирством, якщо вони не змогли відповідати здобуткам і достоїнств своїх батьків.

У Японії соціальний статус людини залежить від статусу групи, членом якої вона є. Саме тому японські бізнесмени представляють себе, називаючи не тільки своє ім’я, але і вказуючи свою групову приналежність. Освіта в елітних університетах, таких як Токійський університет або Університет Кіото, а також робота в елітних компаніях і організаціях, наприклад в Toyota Motors або в Міністерстві фінансів, свідчать про високий соціальний статус члена японського суспільства.

В Індії соціальний статус людини залежить від того, до якої касти вона належить. Кастова система, що визначає ієрархічну структуру індійського суспільства, розділяє всіх членів суспільства на різні групи. Серед таких груп можна назвати наступні касти: браміни (священики і інтелігенція), кшатрії (військовослужбовці і політичні лідери), вайш’ї (ділові люди), шудри (фермери та робітники), а також парії (недоторканні), які виконують всю найбруднішу і непрестижну роботу. Згідно індуїзму приналежність індивіда до тієї чи іншої касти відображає його гідність (або її відсутність), продемонстровану в минулому житті. Особливо в сільських регіонах кастова система зачіпає всі сторони життя людини, починаючи від форми вусів і складу продуктів харчування, які їсть його сім’я, і закінчуючи посадою, яку він може отримати.

**2.5. Структура суспільства: основні культурні групи та їх значення для роботи міжнародних менеджерів.**

Всі згадані вище елементи національної культури впливають на поведінку і очікування менеджерів, а також робітників і службовців, зайнятих в компанії. Ділові люди, що працюють в міжнародному бізнесі, часто зіштовхуються з необхідністю вирішення складного завдання організації та заохочення праці працівників, які мають різне культурне походження. Саме тому, якщо вони претендують на звання хороших керівників, їм необхідно розуміти всі ці елементи культури. Однак початківця студента, який вивчає міжнародний бізнес, це обговорення елементів культури може привести в розгубленість. Більш того, багато студентів і бізнесменів приходять в паніку від того, що їм доведеться запам’ятовувати безліч всіляких нюансів - французи роблять одне, араби роблять інше і т.д. На щастя, вчені спробували осмислити і систематизувати різні елементи культури. Результати їх досліджень дозволяють міжнародним менеджерам легше зрозуміти повну картину культури країни, а також те, яким чином елементи цієї культури впливають на їх здатність керувати роботою своїх компаній.

***Контекстуальний підхід Холла.*** Одним з найбільш ефективних методів опису культурних відмінностей є контекстуальний підхід, розроблений Едвардом і Мілдред Холл (Edward and Mildred Hall). У ***низькоконтекстуальній культурі*** інформація передається між співрозмовниками в експліцитно, відкритій формі. Яскравим прикладом низькоконтекстуальної культури є англомовні країни, такі як Канада, Великобританія і Сполучені Штати Америки, а також німецькомовні країни (див. Рис. 4.2). У ***висококонтекстуальній культурі*** (high-context culture) контекст, в якому відбувається комунікативний акт, грає не менш важливу роль, ніж вимовлені слова, а знання культурного контексту має велике значення для розуміння предмета комунікативного акту. Висококонтекстуальна культура характерна для арабських країн і Японії.

Низько-

контекстуальна

культура

Високо-

контекстуальна

культура

Китайська

Корейська

Японська

В’єтнамська

Арабська

Італійська

Британська

США/Канадська

Скандинавська

Швейцарська

Німецька

Рис. 2.1. Країни з висококонтекстуальною и низькоконтекстуальною культурою

Стиль ділової поведінки в висококонтекстуальних культурах в багатьох випадках відрізняється від стилю поведінки в низькоконтекстуальних культурах. Наприклад, німецька реклама, як правило, орієнтована на факти, в той час як японська - на емоції. У висококонтекстуальних культурах в процесі прийняття рішень щодо доцільності підтримки ділових контактів більш високо цінуються міжособистісні відносини. В таких культурах, для того щоб визначити, чи можуть сторони довіряти один одному і підтримувати успішні виробничі зв’язки, часто проводяться попередні ділові зустрічі. У низькоконтекстуальних культурах більше значення мають власне умови угоди.

У культурах такого типу (наприклад, в Канаді, Великобританії та Сполучених Штатах) на ділових переговорах часто присутні адвокати, завдання яких полягає в захисті інтересів клієнта. Навпаки, в висококонтекстуальних культурах, таких як культура Саудівської Аравії, Японії та Єгипту, присутність адвоката, особливо на попередній зустрічі учасників переговорів, може бути розцінено як знак недовіри до партнерів. Оскільки в таких культурах довгострокові взаємини цінуються понад усе, припущення потенційного партнера про те, що на цих переговорах комусь не можна довіряти, може виявитися достатньою підставою для завершення процесу переговорів. У табл. 4.2 представлена додаткова інформація про відмінності між стилями ведення переговорів в різних культурах.

**Принцип культурних груп.** Виділення культурних груп (кластерів) - це ще один метод класифікації та осмислення національних культур. Між культурами різних країн існує багато спільних характеристик, що певною мірою скорочує необхідність у виборі методів ведення бізнесу з урахуванням задоволення потреб місцевої культури. Антропологи, соціологи і вчені, які займаються проблемами міжнародного бізнесу, проаналізували такі фактори, як ступінь задоволеності умовами праці, розподіл трудових ролей і міжособистісні трудові відносини, з метою ідентифікації груп країн зі схожими культурними цінностями, від яких залежить вибір методів ведення бізнесу.

**Культурна група** (культурний кластер) включає в себе країни, що розділяють подібні культурні цінності при збереженні певних відмінностей. Багато культурних груп виділяють за такою ознакою, як спільність мови; до цієї категорії відносяться такі культурні групи, як англійська, німецька, латиноамериканська і арабська, і в меншій мірі скандинавська і європейська культурні групи. Іспанія та країни Латинської Америки поділяють культурні цінності, те саме можна сказати про Ізраїль і США.

Фахівці багатьох міжнародних компаній інтуїтивно використовують принцип культурних груп в процесі розробки стратегії інтернаціоналізації діяльності компаній. Американські компанії в першу чергу прагнуть експортувати свою продукцію в Канаду і Великобританію. Компанії з Гонконга і Тайваню вельми успішно експлуатують китайський ринок. Точно так же іспанські компанії віддають перевагу розширенню своєї міжнародної діяльності в країнах американського континенту.

Близькість культур може вплинути на спосіб проникнення компанії на ринки зарубіжних країн. Дослідники з’ясували, наприклад, що канадські компанії в більшості випадків виходять на британський ринок через відкриття спільних підприємств з британськими фірмами. У той же час японські компанії віддають перевагу виходу на британський ринок за допомогою інвестування у відкриття нових підприємств (проекти green-field). Найвірогідніше причина відмінності в підходах цих країн до виходу на британський ринок полягає в тому, що через відносну близькість національних культур канадським компаніям зручніше вести бізнес з британськими партнерами, ніж японським фірмам.

**П’ять факторів Хофстеде.** Найбільші дослідження, в процесі яких аналізувалися культурні відмінності та узагальнені подібні культурні характеристики, - це дослідження, проведені Гіртом Хофстеде (Geert Hofstede). Гірт Хофстеде - це голландський вчений, який вивчив культурні особливості 116 000 людей в десятках різних країн. У своїх дослідженнях Гірт Хофстеде ідентифікував п’ять важливих факторів, за якими можна визначити культурні відмінності між людьми. Ці фактори представлені на рис. 2.2.

**Відношення до влади**

**Відношення до невизначеності**

**Орієнтація на досягнення цілі**

**Часова орієнтація**

**Соціальна орієнтація**

Відносна важливість інтересів індивіда в порівнянні з інтересами групи

Правомірність влади/системи розподілу обов’язків в рамках організації

Емоціональна реакція на невизначеність та зміни

Те, що стимулює людей домагатись різних цілей

Довгостроковість і короткостроковість видів на майбутнє в плані роботи та життя

**Індивідуалізм**

Інтереси індивіда мають переважне значення

**Повага до влади**

Повноваження є невід’ємною частиною положення тієї чи іншої посадової особи в ієрархічній структурі управління

**Прийняття невизначеності**

Позитивна реакція на зміни та нові можливості

**Активна цільова поведінка**

Значущість матеріальних благ, грошей та завзятості в досягненні цілей

**Довгострокові види на майбутнє**

Висока цінність вірності, працьовитості та ощадливості

**Колективізм**

Інтереси групи мають переважне значення

**Терпимість до влади**

Члени груп визначають правомірність повноважень посадових осіб с точки зору власної оцінки їх правильності або відповідності власним інтересам

**Неприйняття невизначеності**

Перевага надається структурі та незмінному порядку

**Пасивна цільова поведінка**

Цінність соціального значення індивіда, якість життя та благополуччя інших членів

**Короткострокові види на майбутнє**

Висока цінність традицій та обов’язків перед громадськістю

Рис.2.2. П’ять чинників національної культури, виділених Г. Хофстеде

Варто звернути увагу на те, що фактори національних культур, виділені Хофстеде, відображають лише тенденції, що існують в тій чи іншій культурі, а не абсолютні поняття.

Соціальна орієнтація (social orientation) - це представлення людини про відносну значимість індивіда і суспільної верстви, до якого він належить.

***Індивідуалізм*** - це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль відводиться людині. У число основних цінностей індивідуалістів входить розвинене почуття власної гідності і незалежність дій і суджень. Такі люди в багатьох випадках ставлять свою кар’єру вище інтересів своїх компаній. Крім того, індивідуалісти схильні до того, щоб оцінювати прийняті рішення в категоріях задоволення своїх особистих інтересів. Згідно з висновками, отриманими Гіртом Хофстеде в результаті проведених досліджень, жителі США, Великобританії, Австралії, Канади, Нової Зеландії та Нідерландів схильні до індивідуалізму.

***Колективізм*** - це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль відводиться групі. Суспільство, яке характеризується високим рівнем колективізму, має чітку соціальну структуру, до складу якої входять великі сім’ї, клани і трудові колективи підприємств. У такому суспільстві мається на увазі те, що людина ставить інтереси групи вище свого власного благополуччя, інтересів чи успіху. Поведінка індивіда в культурному середовищі такого суспільства значною мірою визначається почуттям сорому; коли групу осягає невдача, всі її члени сприймають цю невдачу як свою власну і відчувають це почуття. Крім того, члени групи спрямовують максимум зусиль на те, щоб їх взаємодія з іншими членами групи була гармонічною, безконфліктною і врівноваженою. Згідно з висновками Хофстеде, жителі Мексики, Греції, Гонконгу, Тайваню, Перу, Сінгапуру, Колумбії і Пакистану схильні до колективізму.

Міжнародні компанії повинні бути добре обізнаними в питанні соціальної орієнтації країн, з якими вони ведуть бізнес. У багатьох випадках сімейність не схвалюється в індивідуалістичних культурах, але широко застосовується в процесі комплектування персоналу в культурах з високим рівнем колективізму. У таких країнах, як США, де індивідуалізм є культурною нормою, багато працівників переконані в тому, що винагорода за їхню працю має відповідати їх особистим досягненням. Вони визначають справедливість якої б то не було системи оплати праці по її відповідності цій вимозі. Тому американські компанії витрачають багато часу і ресурсів на оцінку продуктивності праці працівників, щоб привести розмір винагороди у відповідність з рівнем продуктивності працівника. Компанія, в якій при оплаті праці не враховується його продуктивність, швидше за все, втратить своїх найпродуктивніших працівників.

Культурі Японії властива орієнтація на груповий принцип організації суспільного життя, тому що переважають методи оплати праці в цій країні істотно відрізняються від системи оплати, прийнятої в Америці. У більшості японських корпорацій оплата праці працівника залежить від того, до якої групи він належить, а не від його особистих досягнень. Наприклад, інженери, які надійшли на роботу в корпорацію Toshiba в 2004 р, отримуватимуть однакову винагороду за свою працю незалежно від індивідуальних здібностей, знань і зусиль кожного з них. Оплата, яку отримують члени кожної корпоративної групи, відображає трудовий стаж працівника: інженери, розпочавши роботу в компанію Toshiba в 2004 р, отримуватимуть вищу оплату, ніж інженери, які прийшли в компанію в 2005 р, і менш високу оплату порівняно з інженерами, прийнятими на роботу в 2003 р Така схема оплати праці, відповідно до якої працівник отримує свою заробітну плату протягом перших шести-восьми років роботи на компанію, стимулює робітників і службовців зосереджувати зусилля на досягненні цілей групи, до якої вони належать. Деякі японські компанії почали відмовлятися від такого підходу організації та оплати праці на користь оплати праці залежно від заслуг працівника. Проте індивідуальний підхід і раніше залишається виключенням, а не правилом.

Такі культурні відмінності пояснюють, в свою чергу, великі відмінності в оплаті праці виконавчих директорів компаній (СЕО) в США і Японії. У японській системі групової орієнтації винагорода, яку отримують СЕО, символічно відображає продуктивність групи в цілому. У США мається на увазі, що оплата праці СЕО є критерієм його внеску в діяльність компанії. Навіть сама постановка питання ілюструє американські культурні цінності: питання «Чому пан Сміт, президент корпорації XYZ, коштує $ 10 млн.?» За замовчуванням означає, що розмір винагороди менеджера повинен відображати його особистий внесок у розвиток компанії.

Така ж закономірність існує в питаннях кар’єрного росту та зміни місця роботи. У суспільствах з високим рівнем індивідуалізму кар’єрний ріст працівника у багатьох випадках передбачає зміну роботодавців в пошуку більш високооплачуваної і більш відповідальною посадою, яка дозволила б цьому фахівцю продемонструвати свої здібності в нових, іноземних обставинах. Насправді в США нездатність фахівця отримати високооплачувану роботу в іншій фірмі ставить під сумнів його цілеспрямованість, мотивацію і бажання зробити кар’єру. У той же час в культурах з високим рівнем колективізму (наприклад, в Японії) перехід з однієї роботи на іншу часто розцінюється як доказ нелояльності до інтересів групи (компанії) і може поставити на репутації працівника клеймо недовіри. Через таку недовіру у працівників, що міняють робочі місця, традиційно виникають труднощі з тим, щоб отримати роботу в іншій японської компанії. Після економічних потрясінь, які пережила Японія в 90-і рр., ця норма почала змінюватися, проте мобільність зайнятості в Японії набагато нижче в порівнянні зі Сполученими Штатами Америки.

***2. Ставлення до влади*** (power orientation) - це погляди членів тієї чи іншої культурної групи на правомірність влади і на її розподіл між різними рівнями такої ієрархічної структури, якою користується компанія.

Навпаки, в культурах, яким властива толерантність до влади (power tolerance), люди надають набагато менше значення положенню тієї чи іншої посадової особи в ієрархічній системі управління. Такі люди більше схильні до того, щоб піддавати сумніву рішення або вказівки вищестоящих посадових осіб або навіть відмовитися від їх виконання. Вони більш охоче слідують вказівкам керівника, якщо вважають його дії правильними або коли ці дії відповідають їх власним інтересам, а не тому, що керівник володіє правом віддавати накази. Згідно з висновками, зробленими Гіртом Хофстеде, жителі США, Ізраїлю, Австрії, Данії, Ірландії, Норвегіі, ФРН та Нової Зеландії схильні проявляти толерантність по відношенню до влади.

На думку представників культури, яка характеризується толерантним відношенням до влади, ієрархічна система управління існує для того, щоб вирішувати проблеми і організовувати виконання завдань в рамках тієї чи іншої організації. Культура ведення бізнесу, якій властива повага до влади (наприклад, в Індонезії чи в Італії), припускає, що кожен член персоналу компанії знає свої повноваження в ієрархічній системі управління. Приступаючи до роботи над новим проектом, толерантні до влади американці спочатку визначають завдання, які належить виконати, після чого збирають команду фахівців, які повинні займатися реалізацією проекту. І навпаки, що поважають владу індонезійці спочатку визначають, хто буде відповідати за реалізацію проекту, після чого оцінюють здійснимість цього проекту під керівництвом цього керівника. Очевидно, що ставлення до влади, властиве культурі ведення бізнесу в тій чи іншій країні, має важливі наслідки для міжнародних компаній, які мають намір здійснювати ділові операції в цій країні.

Культурні відмінності між країнами по відношенню до корпоративної були визначені за результатами опитування, під час якого з’ясовувалася думка міжнародних менеджерів з приводу наступного твердження: «Утворення ефективних трудових взаємин у багатьох випадках вимагає порушення субординації». Шведські, британські та американські менеджери погодилися з цим твердженням. На їхню думку, вищестоящі посадові особи володіють далеко не всією інформацією, необхідної підлеглим для прийняття рішень, а також більш ефективний спосіб прийняття рішень - це пошук фахівця, який володіє відповідною інформацією, незалежно від того, до якого рівня корпоративної ієрархічної структури він належить.

Різні культурні установки по відношенню до влади можуть призвести до помилок, що допускаються в процесі формування ділових контактів з партнерами. *Наприклад, в процесі переговорів між двома компаніями сторона, яка представляє країну з терпимим ставленням до влади, часто надсилає на переговори команду, яка складається з експертів з різних питань незалежно від їх рангу або віку. Проте включення до складу такої команди молодших за рангом працівників, якими б хорошими фахівцями вони не були, може бути прийнято як образу менеджерами, які належать до культури, для якої характерно повага до влади.* Ці менеджери розраховують на те, що вони будуть мати справу з посадовими особами одного з ними рангу. Крім того, використання неформальних методів ділового спілкування американськими керівниками компаній (наприклад, звернення до колег по імені) може бути розцінено менеджерами, що розділяють шанобливе ставлення до влади, як образлива спроба дискредитувати їх авторитет. Точно так само готовність американських менеджерів засукати рукава і енергійно взятися за виконання якої-небудь роботи в заводському цеху у випадку, якщо складається критична ситуація, швидше за все, отримає позитивну оцінку американських виробничих робітників. І напроти, індійські менеджери вважали б виконання такої роботи нижче свого достоїнства. Більше того, і колеги, що займають посади того ж рівня, і підлеглі можуть ставитися до менеджерів, які не володіють почуттям власної гідності, без належної поваги і не підкорятися їм.

Різні комбінації факторів Хофстеде дозволяють проаналізувати додаткові аспекти крос-культурних відмінностей. Наприклад, коли соціальна орієнтація накладається на ставлення до влади, існує тенденція до об’єднання в одну групу країн, культура яких характеризується високим рівнем індивідуалізму і толерантності до влади, і країн з високим рівнем колективізму і поваги до влади.

***3. Ставлення до невизначеності*** (uncertainty orientation) - це почуття, які виникають у людей в ситуаціях, для яких характерна невизначеність і двозначність.

Людей, які поділяють культуру, для якої властиво ***прийняття невизначеності*** (uncertainty avoidance), стимулюють зміни і можливість досягти успіху за допомогою використання нових можливостей. Двозначність ситуацій розцінюється як контекст, в якому індивід може сформувати і розвинути нові можливості, а також своєю наполегливою працею максимально їх використовувати. В таких культурах визначеність тягне за собою відчуття одноманітності і рутинності роботи, а також владність структури управління. На думку Гірта Хофстеде, прийняття невизначеності властиво жителям США, Данії, Швеції, Сінгапуру, Гонконгу та Австралії.

Навпаки, представники культур, які характеризуються високим рівнем неприйняття невизначеності (uncertainty avoidance), не сприймають двозначних ситуацій і, в міру можливостей, уникають їх. Двозначність ситуацій і зміни розцінюються як небажані явища. Представники таких культур схильні віддавати перевагу структурованому і рутинному, навіть бюрократичному способу виконання посадових обов’язків. За результатами досліджень Гірта Хофстеде, жителі Ізраїлю, Австрії, Японії, Італії, Колумбії, Франції, Перу та Німеччини тяжіють до того, щоб у кожному зручному випадку уникати невизначеності.

Ставлення до невизначеності зачіпає багато аспектів управління міжнародними компаніями. Наприклад, в компаніях, що здійснюють свою діяльність в країнах з високим рівнем неприйняття невизначеності, як правило, сформована жорстка ієрархічна структура управління та розроблені детальні правила і процедури ведення бізнесу. І навпаки, культури з високим рівнем ємності невизначеності більш терпимі до гнучкої структури управління, а також до досить гнучких правил і процедур ведення бізнесу. Ухвалення ризикованих рішень (за принципом «хто не ризикує, той не п’є шампанського») високо цінується в культурах з високим рівнем ємності невизначеності, таких як культура ведення бізнесу в Сполучених Штатах і Гон-Конгу. У той же час підтримку статусу і репутації компанії за допомогою консервативних стратегій ведення бізнесу, що не допускають ризику, властиво таким країнам з високим рівнем неприйняття невизначеності, як Іспанія, Бельгія та Аргентина. Не дивно, що культури, яким властиво ємність невизначеності, більш пристосовані до ведення бізнесу в умовах бурного розвитку електронної комерції, ніж культури, що характеризуються неприйняттям невизначеності.

*Катастрофа рейсу 111 авіакомпанії Swissair біля узбережжя Нової Шотландії в 1998 р являє собою драматичний приклад того, як відношення до невизначеності впливає на методи ведення бізнесу. Як кабіну літака, що летів з Нью-Йорка в Женеву, раптово заповнив дим. Швейцарський пілот різко повернув літак, в якому виникла проблема, до моря - для того щоб скинути надлишкову кількість палива перед посадкою. До нещастя, літак впав у море до того, як йому вдалося безпечно приземлитися. Після катастрофи розгорілися палкі суперечки про правильність прийнятого пілотом рішення згорнути до моря і скинути зайве пальне до аварійного приземлення. На думку деяких пілотів американських авіаліній, які давали інтерв’ю засобам масової інформації, відразу ж після появи диму в кабіні пілот повинен був якнайшвидше посадити літак. Швейцарські фахівці виступили на захист пілота, заявляючи, що капітан пішов запропонованому порядку дій в аварійній ситуації, який зафіксований в керівництві по експлуатації даного транспортного засобу, який використовується компанією Swissair. Американські льотчики заперечували проти такої позиції, стверджуючи, що в разі виникнення подібних критичних ситуацій пілоти повинні керуватися у своїх діях своєю власною думкою незалежно від того, що сказано в керівництві з експлуатації. Думка швейцарських фахівців була прямо протилежна: процедури, детально викладені в посібнику, відображають саме сучасне уявлення про дії, які необхідно вживати в критичних ситуаціях, тому пілоти літака були праві, коли діяли за інструкцією. Точка зору швейцарських фахівців («правила для того й існують, щоб їх виконувати») відображає таку характеристику їх країни, як високий рівень неприйняття невизначеності. З іншого боку, відношення американських льотчиків до даної проблеми («правила створюються для того, щоб їх порушувати») ілюструє високий рівень ємності непередбачуваностей в їхній країні.*

Цікаво проаналізувати ставлення до невизначеності в поєднанні з таким фактором національної культури, як соціальна орієнтація. Мобільність зайнятості вище в країнах, яким властиво прийняття невизначеності, порівняно з країнами, для яких характерне неприйняття невизначеності. У деяких японських компаніях система довічного найму традиційно при-змінюється певною мірою як результат високого рівня неприйняття невизначеності і колективізму, властивого японській культурі. Однак система довічного найму (а також оплата праці залежно від стажу роботи та політики просування по службі, традиційно вживана японськими компаніями) може виявитися зовсім неефективною, якщо її застосувати в країнах з високим рівнем індивідуалізму і прийняття невизначеності. Наприклад, японські компанії, що діють в Канаді та США з властивим їх культурі прийняттям невизначеності, можуть опинитися перед необхідністю зміни системи оплати та політики просування по службі, оскільки робітники в Північній Америці керуються у своїх діях принципом «платіть мені стільки, скільки коштує моя праця»; крім того, вони менше піклуються про гарантії зайнятості в порівнянні зі своїми японськими колегами.

***4. Орієнтація на досягнення цілей*** (goal orientation), - це спосіб мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху досягнення певних цілей. На одному кінці континууму цільової орієнтації знаходиться активна цільова поведінка (aggressive goal orientation). Люди, які демонструють активну цільову поведінку, схильні понад усе цінувати матеріальні блага, гроші і завзятість у досягненні цілей. На протилежному кінці континууму цільової орієнтації знаходяться люди, яким властива пасивна цільова поведінка (passive goal orientation); для цих людей найбільшу цінність представляють взаємовідношення з іншими членами суспільства, якість життя і турбота про ближніх.

Згідно з висновками, зробленими Гіртом Хофстеде, культурам, в яких ціниться активна цільова поведінка, властиве також жорстке розділення тендерних ролей, тоді як для культур з пасивною цільовою поведінкою це не є характерним. У культурах, які характеризуються надзвичайно високим рівнем активної цільової поведінки, передбачається, що чоловіки займаються виконанням роботи і просуванням по кар’єрних сходах в традиційно чоловічих видах діяльності. З іншого боку, передбачається, що жінки в більшості випадках не займаються суспільно корисною працею поза домом і зосереджують всі свої зусилля на своїх сім’ях. Якщо ж вони все-таки зайняті на будь-якій роботі поза домом, вони в більшості випадків працюють у тих сферах, в яких традиційно зайняті переважно жінки. *Згідно з висновками Гірта Хофстеде, в Японії люди схильні демонструвати активну цільову поведінку, тоді як багатьом людям у ФРН, Мексиці, Італії та США властива помірно активна цільова орієнтація. У культурах, для яких характерна пасивна цільова поведінка, і чоловіки і жінки прагнуть зробити кар’єру, причому в найрізноманітніших сферах діяльності. Відносно пасивна цільова поведінка характерна для жителів Нідерландів, Норвегії, Швеції, Данії та Фінляндії.*

Ці культурні установки надають різнобічний вплив на практику міжнародного бізнесу. В одному дослідженні було виявлено, що в рішеннях, прийнятих данськими керівниками (приналежними до культури з пасивною цільовою орієнтацією), більшою мірою враховується їх заклопотаність соціальними аспектами ведення бізнесу, ніж в рішеннях, які приймаються орієнтовані на отримання прибутку американськими, британськими і німецькими посадовими особами (приналежними до культури з високою активністю цільової поведінки) Точно так само аналіз робочої сили в Швеції показав, що традиції країни, а також прагнення робітників і службовців працювати за зручним графіком у багатьох випадках роблять просування по службовій щаблині менш бажаним, ніж в інших країнах. Багато шведських працівників віддають перевагу швидше більшій кількості різних пільг і привілеїв, ніж більш високій заробітній платі. Те ж стосується ролі жінок у бізнесі. У Швеції високий відсоток сімей з працюючим подружжям ускладнює процес кар’єрного зростання деяких працівників, якщо це тягне за собою необхідність переїзду на інше місце проживання. Не дивно, що шведські компанії займають одне з перших місць у світі за кількістю додаткових пільг і привілей, таких як відпустка по догляду за дитиною, що надається батьку чи матері, а також виплата допомоги по догляду за дитиною.

***5. Тимчасова орієнтація*** (time orientation), визначає ступінь, в якій представникам тієї чи іншої культури властиві довгострокові або короткострокові плани на майбутнє в плані роботи, життєдіяльності та інших аспектів соціального життя. Для культур деяких країн, таких як Японія, Гонконг, Тайвань і Південна Корея, характерна довгострокова орієнтація на майбутнє, в якій цінується відданість, працьовитість, наполегливість і ощадливість. У культурах інших країн, у тому числі Пакистану і країн Західної Африки, прийнято зосереджувати увагу на минулому та сьогоденні, роблячи особливий наголос на повазі до традицій і процесу виконання зобов’язань перед суспільством. *Згідно з висновками Гірта Хофстеде, середнім рівнем тимчасової орієнтації характеризуються культури США і ФРН.*

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке культура?

2. Назвіть основні характеристики культури.

3. Назвіть основні елементи культури.

4. Яким чином міжнародні бізнесмени, що працюють в країнах з неоднорідним суспільством в контексті лінгвістичних кордонів, адаптують методи ведення бізнесу і маркетингову компанію?

5. Які методи комунікації можна віднести до невербальних?

6. Як релігія впливає на умови ведення бізнесу і склад товарів?

7. Як час, вік, освіта і соціальний статус визначають образ дій міжнародних компаній?

8. Опишіть відмінності між висококонтекстуальною і низкоконтекстуальною культурою.

9. Що таке культурні групи (кластери) країн?

10. У чому сутність соціальної орієнтації? Що таке індивідуалізм і колективізм? Чим вони відрізняються один від одного?

11. Поясніть суть такого фактора культурних відмінностей, як ставлення до влади.

12. Поясніть суть такого фактора культурних відмінностей, як відношення до невизначеності.

13. У чому сутність орієнтації на досягнення цілей? Що таке активне і пасивне цільова поведінка? Поясніть відмінності між ними.

14. Поясніть суть критерію посилання на власний досвід.

**Тема 3. Етика і соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі**

**Програмні запитання**

1. Сутність і роль етики в крос-культурному та міжнародному контексті.

2. Основні елементи управління етикою поведінки в зарубіжних країнах.

3. Соціальна відповідальність: сутність і основні сфери в міжнародному контексті.

4. Процес управління соціальною відповідальністю в компаніях, зайнятих в міжнародному бізнесі.

**Основні терміни і поняття**

Етика, корпоративна культура, соціальна відповідальність, сфери соціальної відповідальності, обструкціоністська позиція, оборонна позиція, позиція пристосовування, активна позиція, формальні аспекти соціальної відповідальності, неформальні аспекти соціальної відповідальності

**Тематичні тези**

**1. Сутність і роль етики в крос-культурному та міжнародному контексті.**

Будь-яка комерційна компанія зобов’язана своїм існуванням основному завданню, яке поставлене перед нею, - створенню цінності (як правило, у формі прибутку) для її власників. З іншого боку, трудова діяльність практично кожного працездатного члена суспільства спрямована на те, щоб заробити кошти на підтримку свого власного життя і утримання сім’ї. Відповідно, завдання будь-якого рішення, прийнятого від імені компанії або від особи людини, що має до неї відношення, полягає у підвищенні рівня доходів і скорочення обсягу видатків цієї компанії або цієї людини. У більшості випадків прийняття рішень і образ дій керівництва і персоналу компанії орієнтовані на соціально прийнятну поведінку (приватну і корпоративну). Проте в деяких випадках поведінка окремих працівників і компанії в цілому істотно відхиляється від прийнятних соціальних норм.

В останні роки кількість випадків неприйнятної поведінки компаній або людей, що діють від їх особи, значно збільшилася. Незалежно від того, чи є це збільшення фактичним, увагу менеджерів, інвесторів і представників законодавчих органів у всьому світі привернули деякі досить помітні, підтверджені документально випадки неетичної поведінки (наприклад, випадки з компаніями Enron, WorldCom, Tyco і Arthur Andersen). Слід зазначити, що ця проблема властива не тільки американським компаніям. Багато звинувачень, як підтверджених фактами, так і необґрунтованих, випадає на долю таких компаній, як Royal Ahold NV (голландська торгова компанія, яка визнала наявність порушення в процесі складання фінансової звітності) і Nestle (швейцарська компанія, яку звинувачують у порушенні правил збуту сумішей для дитячого харчування, прийнятих Всесвітньою організацією охорони здоров’я (World Health Organization). Отже, у міру зростання ділового світу - зростає інтерес до етики поведінки та соціальної відповідальності менеджерів і компаній, якими вони керують.

***Вставка 3.1. Експорт робочих місць або порушення прав людини?***

*У багатьох компаніях широко практикується переведення виробництва і малокваліфікованих робочих місць на територію зарубіжних країн, причому в багатьох випадках це робиться з метою отримання прибутків за рахунок більш низьких витрат на робочу силу. Проте в деяких випадках подібна практика призводить до несприятливих наслідків, таких як втрата компанією своєї репутації, і навіть може стати причиною фундаментальних проблем, пов'язаних з потенційним порушенням прав людини. Нижче наведені три класичних приклади, які ілюструють подібну ситуацію, - виробництво фруктових соків, футбольних м'ячів і спортивного взуття.*

*Протягом багатьох років такі великі дистриб'ютори фруктових соків, як MinuteMaid, Tropicana і Nestle, здійснюють закупівлю сировини у постачальників з країн Південної Америки. Проте кілька років тому з'ясувалося, що багато з цих постачальників інтенсивно використовують дитячу працю в процесі збору врожаю апельсинів, лимонів та інших фруктів. Доведені до бідності батьки часто відривають своїх дев'ятирічних дітей від занять у школі і залучають їх до збору врожаю цитрусових. Такі батьки не бачать нічого поганого в своїх діях, оскільки їм самим доводилося в дитинстві збирати фрукти. Міжнародним співтовариством були зроблені деякі заходи, спрямовані на вирішення цієї проблеми. Проте практика використання дитячої праці все ще триває.*

*4500 жителів Сан-Мігеліто, Мексика, зайняті у виробництві футбольних м'якій. Робітник може зшити один м'яч за дві години, отримуючи за це $ 1. Серед робітників є багато восьмирічних дітей, чиї маленькі ручки дуже підходять для пошиття м'ячів. Ці діти відвідують школу, але щовечора проводять по шість або більше годин на роботі, заробляючи за одну зміну в середньому $ 3. Робоча сила Мексики має у своєму складі від 4 до 5 млн. дітей задіяних сільськогосподарських роботах. Закони Мексики забороняють використання дитячої праці, проте дотримання цих законів практично не забезпечується.*

*Можливо, самого широкого розголосу в цьому плані отримала компанія Nike, за діяльністю якої досі продовжують спостерігати захисники прав людини. Nike виробляє свою продукцію, укладаючи контракти з незалежними промисловими компаніями, які розташовані головним чином у країнах Азії. Протягом тривалого періоду на адресу компанії звучать звинувачення (у деяких випадках підтверджені фактами) в тому, що на підприємствах, які здійснюють замовлення Nike, використовується дитяча праця, не забезпечена безпеку умов роботи, а також мають місце інші порушення місцевого законодавства. Керівництво компанії Nike категорично відкидає ці звинувачення і заявляє, що не компанія, а її підрядники несуть відповідальність за те, що відбувається на їхніх підприємствах. Представники компанії підкреслюють, що оплата праці працівників на цих підприємствах у більшості випадків перевищує розмір заробітної плати в країнах, на території яких ці підприємства знаходяться. Крім того, керівництво Nike стверджує, що компанія вимагає від своїх підрядників суворої відповідності місцевому трудовому законодавству. У якості контраргументу деякі активісти руху на захист прав людини заявляють, що компанія Nike повинна нести перед робітниками цих підприємств більшу відповідальність, ніж вона готова взяти на себе в даний час.*

*Проблеми, згадані вище, а також безліч інших проблем вже давно знаходяться в центрі суспільної уваги; деякі розбіжності в думках з приводу вирішення цих проблем в якійсь мірі дозволені. Багато спостерігачів прийшли до єдиної думки з фундаментальних питань, що мають відношення до використання праці робітників в зарубіжних країнах. Компанії забезпечують прибуток своїм акціонерам за допомогою скорочення загального обсягу витрат за рахунок розміщення виробництва за кордоном і залучення ресурсів з іноземних держав. У багатьох випадках створення нових робочих місць приносить вигоду жителям зарубіжних країн. Розбіжності в думках стосуються головним чином способів вирішення протиріччя між отриманням прибутку за рахунок низьких витрат на робочу силу, з одного боку, та експлуатацією дитячої праці та праці інших низькооплачуваних робітників, а також порушенням прав людини - з іншого.*

*Приклад з розміщенням виробництва в зарубіжних країнах ілюструє одну з найскладніших проблем міжнародного бізнесу в сучасних умовах - забезпечення прийнятних етичних стандартів і визначення меж соціальної відповідальності компанії в процесі ведення бізнесу на території іноземних держав. Ці проблеми навіть у своєму крайньому вираженні не мають такої ясності, як здається на перший погляд. Наприклад, у розвинених країнах багато людей переконані в неетичності розміщення виробництва на закордонних підприємствах, на яких використовується дитяча праця або не забезпечена безпечність умов роботи. Однак з точки зору жителів країн, на території яких розташовані ці підприємства, така робота, якою непривабливою вона не здавалася б іноземцям, краще будь-якої роботи, яка була б їм доступна на національних підприємствах.*

Етика розглядається як сукупність особистих переконань індивіда щодо коректності його власних рішень, дій чи поведінки. Отже, складові етичної поведінки мають свою специфіку для кожного індивіда. Наприклад, один чоловік, який знайшов двадцятидоларову купюру на підлозі в порожній кімнаті, вважає правильним залишити її собі, тоді як в іншої людини в тій же ситуації може з’явитися бажання передати знайдену купюру в бюро знахідок; для когось ще було б природно віддати ці гроші на благодійні цілі. Однак незважаючи на те, що етика поведінки окремого індивіда визначається його власними переконаннями, поняття етичної поведінки у більшості випадків позначає поведінку, яка узгоджується із загальноприйнятими соціальними нормами. У такому випадку неетична поведінка - це поведінка, що не відповідає загальноприйнятим соціальним нормам.

Етика поведінки індивіда визначається сукупністю різних факторів. Формування основних етичних принципів, властивих поведінці індивіда, починається ще в ранньому віці і є результатом сприйняття дітьми поведінки своїх батьків та інших дорослих, з якими вони спілкуються. Коли діти підростають і йдуть до школи, на їх поведінку починають чинити вплив їх однолітки, з якими вони контактують під час занять або на дозвіллі. Повсякденні події, учасниками яких стають діти (прохання одного списати домашнє завдання; вм’ятина, залишена машиною батька на припаркованій поруч машині, коли єдиним свідком була дитина; поведінка мами, яка взяла зайву здачу в касира супермаркету на очах своєї дитини), формують етичні переконання людей і їх поведінку в дорослому житті. Релігійна приналежність людини також визначає етичні аспекти її поведінки. Деякі релігії, наприклад, наказують суворі правила і норми поведінки, тоді як інші є більш гнучкими. Цінності, що мають велику значимість для людини, також впливають на етику його поведінки. Наприклад, люди, для яких пріоритет має фінансова вигода та особисті досягнення, дотримуються такого особистого морального кодексу, який виправдовує їх прагнення до накопичення багатства. Це означає, що такі люди можуть проявляти жорсткість у досягненні своїх цілей, незважаючи на те, як їх дії позначаться на інших людях. Навпаки, люди, для яких найцінніше - це члени сім’ї та друзі, дотримуються зовсім інших етичних норм.

У будь-якому суспільстві, як правило, приймаються формальні закони, які відображають домінуючі етичні норми поведінки членів цього товариства (соціальні норми поведінки). Наприклад, практично всі люди вважають крадіжку неетичним, тому в більшості країн прийняті закони, які відносять крадіжку до числа протизаконних дій. Передбачається, що такі закони повинні бути чіткими і недвозначними, проте їх застосування та роз’яснення все ж призводить до виникнення певної двозначності. Наприклад, більшість людей переконані в неетичності поведінки роботодавців, які вимушують своїх підлеглих працювати понад норму, особливо якщо така робота не оплачується додатково. Відповідно в деяких країнах були прийняті закони, що регулюють умови і норми оплати праці. Однак застосування таких законів в корпоративному середовищі, що має свою специфіку, може призвести до виникнення двозначних ситуацій; одні й ті ж закони в контексті компаній з різних країн можуть отримати діаметрально протилежне тлумачення. Наприклад, у Японії звичай вимагає, щоб молодші співробітники компанії не покидали своїх робочих місць до тих пір, поки на роботі залишаються їхні старші колеги. У той же час в Сполучених Штатах Америки, як правило, саме керуючий залишає офіс останнім. Такі очікування, обумовлені традиціями тієї чи іншої країни, у багатьох випадках виявляються більш потужними чинниками формування ділової поведінки, ніж формальний закон.

Наведені вище визначення засновані на існуванні наступних загальних правил:

- Кожен індивід керується у своїх діях власною системою особистих переконань щодо складових етичної і неетичної поведінки. Наприклад, практично кожна людина може легко віднести прості дії (такі як злодійство або повернення знайдених речей) до числа етичних або неетичних дій;

- Люди, що належать до однієї і тієї ж культурної групи, поділяють подібні, але не обов’язково ідентичні переконання щодо складових етичної та неетичної поведінки. Наприклад, в середовищі жителів Бразилії, що відносяться до середнього класу, існує негласна домовленість один з одним з приводу того, чи етично обкрадати працівника, недостатньо компенсуючи його працю;

- В деяких випадках індивіду властиве знаходити раціональні пояснення своєї поведінки у відповідності зі сформованими вимогами. Наприклад, якщо людина знайшла $ 20 і знає, хто втратив ці гроші, вона швидко поверне їх власнику. Якщо ж купюра знайдена в порожній кімнаті, ця ж людина може залишити гроші собі, пояснюючи свій поступок тим, що власник не може пред’явити до нього ніякі формальні претензії;

- Індивід може відхилятися від своєї системи переконань у відповідності зі сформованими обставинами. Наприклад, у більшості випадків люди вважають злодійство неетичним, тому й не займаються крадіжкою. Проте якщо у людини немає грошей і немає їжі, він може вдатися до крадіжки продуктів як до останнього засобу виживання;

- Національна культура і звичаї, прийняті в країні, дуже впливають на етичні цінності. Цінності - це те, що являє для людини велике значення. Цінності у багатьох випадках мають відношення до таких аспектів життя і діяльності людини, як час, вік, освіта і соціальний статус. Культура безпосередньо впливає на систему цінностей тих людей, які входять до складу даної культурної групи. Цінності, в свою чергу, впливають на те, як ці люди розуміють етичне і неетичне поводження. Наприклад, у Японії соціальний статус людини в більшості випадків визначається її приналежністю до тієї чи іншої групи. Отже, поведінка, яка сприяє підвищенню благополуччя групи, частіше розцінюється як етичне, тоді як поведінка, яка може зашкодити групі, вважається неетичною;

- Представники різних культур по-різному оцінюють етичність або неетичність тих чи інших дій: те, що в одній культурному середовищі вважається неетичним, в іншому культурному середовищі може бути розцінено як єдина можлива дія. Наприклад, американський бізнесмен може повідомити в поліцію про дії митного чиновника, який вимагав $ 100 в якості хабара за безперешкодне проходження партії товару через митний контроль. У той же час кенійський підприємець заплатив би в такій ситуації, навіть якщо б цього від нього не вимагали. Через такі крос-культурні відмінності між етичними нормами в рідній країні і в країнах перебування менеджери міжнародних компаній часто потрапляють у скрутне становище.

Незважаючи на об’єктивність всіх зроблених вище висновків, слід звернути особливу увагу на те, що етика - це поняття, яке відноситься виключно до поведінки окремих індивідів. Не можна стверджувати, що компанії властива та чи інша етика поведінки; проте під впливом етичних норм, якими керуються окремі працівники компанії в процесі прийняття ділових рішень, відбувається взаємодія компанії із зовнішнім середовищем. Взаємозалежність між компанією та етичними аспектами її діяльності ґрунтується головним чином на концепції соціальної відповідальності.

Опис етичних аспектів поведінки в крос-культурному та міжнародному контексті ґрунтується на аналізі наступного:

а) компанія звертається до своїх працівників;

б) працівники поводяться по відношенню до компанії,

в) компанія, і її персонал відносяться до інших суб’єктів економічної діяльності.

**А) Відношення компанії до працівників**

Один з найважливіших етичних аспектів поведінки в крос-культурному та міжнародному контексті - це ставлення компанії до свого персоналу. У цьому питані існує два крайніх, діаметрально протилежних випадки. У першому з цих випадків керівництво компанії прагне до того, щоб комплектувати штат виключно найкращими фахівцями, надавати працівникам великі можливості для підвищення кваліфікації та кар’єрного зростання, забезпечувати адекватну оплату праці та різні посібники, а також поважати особисті права і гідність кожного працівника компанії. Інший крайній випадок - коли основним критерієм підбору персоналу є упередженість або особисті переваги керівництва, коли в компанії практикується навмисне обмеження можливостей розвитку, забезпечується мінімально допустима оплата праці і коли з працівниками звертаються грубо і без належної поваги до їх особистої гідності.

Насправді найбільші відмінності між етичними аспектами поведінки стосуються таких сфер діяльності компанії, як наймання і звільнення працівників, оплата праці та забезпечення умов роботи, а також конфіденційності приватного життя працівника і повагу до нього. У деяких країнах як етичні, так і законодавчі норми припускають наймання і звільнення працівників на підставі єдиного критерію - здатності працівника виконувати ті чи інші посадові обов’язки. У той же час в інших країнах пільгові умови для тих чи інших категорій працівників створюються за іншими критеріями, зокрема - за тендерною ознакою або за етнічною приналежністю, за віком або за іншими параметрами, які не мають ніякого відношення до посадових обов’язків працівника.

Незважаючи на те, що рівень заробітної плати та умови праці в деяких країнах регулюються законодавством, ці питання також становлять собою сферу виникнення трудових конфліктів. *Неетичним можна вважати поведінку керівника, який платить працівнику менше, ніж той заслуговує, тільки тому, що йому відомо, що цей працівник не може дозволити собі звільнитися або не хоче скаржитися на оплату праці і ризикувати через це своїм робочим місцем. Точно так само в деяких країнах люди переконані в тому, що компанія зобов’язана забезпечувати конфіденційність приватного життя своїх працівників. Якщо менеджер поширює інформацію про те, що працівник компанії хворий на СНІД або що у нього роман з колегою по роботі, такі дії також розцінюються як неетичні, втручання в особисте життя працівника. Забезпечення конфіденційності приватного життя працівника і пов’язаних з цим прав безпосередньо залежить і від того, яким чином компанія реагує і вирішує проблему сексуальних домагань з боку начальника (начальниці) або колег по роботі, які можуть мати прямі наслідки з точки зору збереження робочого місця.*

Менеджери міжнародних компаній стикаються в процесі роботи з необхідністю вирішення низки складних питань, що мають відношення до згаданих вище проблем. Компанія повинна регулювати відносини зі своїми працівниками з урахуванням етичних аспектів, властивих тій країні, в якій вона функціонує. З іншого боку, компанія повинна бути готова вступити в протиборство з іншими міжнародними компаніями аналогічного профілю. Численні етичні дилеми виникають у випадку, коли в компанії приймається рішення про переведення виробництва на зарубіжні підприємства. З одного боку, можна навести багато аргументів на користь того, що компанії змушені переміщати промислово-виробничі операції туди, де їх виконання вимагає мінімальних витрат. Однак, на думку деяких критиків, така практика неетична, оскільки вона недооцінює внесок багатьох робітників і службовців у процвітання компанії та ігнорує труднощі, з якими стикаються звільнені працівники. *В Японії, наприклад, активне залучення іноземних підрядників для випуску продукції, яке призводить в результаті до звільнення службовців на національних підприємствах, порушує принцип довічного найму. Етичні проблеми, з якими зіштовхуються менеджери такої компанії, не закінчуються в той момент, коли виробництво перекладається за кордон.*

**Б) Ставлення працівників до компанії**

Численні етичні проблеми пов’язані і з тим, як робітники і службовці ставляться до своєї компанії. До числа основних етичних проблем, що стосуються взаємовідносин між працівниками і компанією, відносяться конфлікти інтересів, секретність і конфіденційність, а також чесність працівників. Конфлікт інтересів має місце у випадку, коли те чи інше рішення може принести користь працівнику, який приймає це рішення, і в той же час завдати шкоди компанії. Кожному культурному середовищу властивим своє специфічне сприйняття етичності поведінки працівника у випадку, коли має місце конфлікт інтересів. *Як приклад можна розглянути ситуацію, коли постачальник пропонує подарунок службовцю компанії. У деяких компаніях існує тверда переконаність у тому, що такий подарунок може спровокувати конфлікт інтересів.* У керівництва таких компаній є побоювання в тому, що співробітник компанії, відповідальний за організацію поставок, почне віддавати перевагу саме тому постачальнику, від якого він отримує подарунки, а не тому, який поставляє більш якісну продукцію. Для того щоб захистити себе від такої небезпеки, у багатьох компаніях проводиться політика, на заборону співробітникам відділу постачання приймати подарунки від постачальників*. У редакціях деяких американських газет (наприклад, в «New York Times»), а також в інших засобах масової інформації журналістам заборонено обідати в ресторані за чий-небудь рахунок, оскільки безкоштовний обід може вплинути на точку зору журналіста і порушити об’єктивність його бачення тієї чи іншої проблеми. У той же час в інших країнах обмін подарунками між співробітниками компанії та її клієнтами або постачальниками цілком прийнятний. У Японії, наприклад, такий обмін подарунками - явище широко поширене Обмін подарунками «ochugen», який відбувається в липні, має у своїй основі традицію, що вимагає віддавати данину поваги духу предків; згодом ця традиція перетворилася на спосіб вираження найкращих побажань на літо. Обмін подарунками «oseibo», який має місце в грудні, символізує вдячність за прихильність та відданість, виявлену протягом року. Протягом цих періодів обміну подарунками полки японських універмагів переповнені товарами різних цінових категорій, які жителі Японії купують в якості подарунків. Крім того, в японській культурі існують суворі правила, які регулюють рівень і прийнятність обміну подарунками між діловими людьми.* Цей рівень залежить від характеру ділових взаємовідносин, їх тривалості, а також від кількості укладених угод. У той же час слід зазначити, що відношення до відповідного подарунка в залежності від кількості укладених угод - це саме той стиль поведінки, який викликає підозри в наявності конфлікту інтересів у компаніях з багатьох країн Північної Америки та Європи.

Етичне сприйняття обміну подарунками підпорядковується, як правило, наступній закономірності: в висококонтекстуальних культурах, які характеризуються високим рівнем колективізму і поваги до влади, обмін подарунками є більш важливою частиною ведення бізнесу, ніж в низькоконтекстуальних культурах, яким властиві такі риси , як індивідуалізм і терпимість до влади.

Розголошення секретів фірми вважається неетичним в багатьох країнах, але теж далеко не у всіх. Службовці, які працюють на компанії, що ведуть бізнес у висококонкурентних галузях (таких як електроніка, програмне забезпечення та індустрія моди), можуть піддатися спокусі продати інформацію про плани компанії її конкурентам. *Прикладом такої ситуації може служити скрутне становище, в якому опинилася компанія Durawool, американський виробник тонкої сталевої стружки. Керівництво цієї компанії було вражене тим, що китайське законодавство практично не захистило інтереси компанії, коли один з місцевих службовців звільнився з дочірнього підприємства компанії, розташованого в Китаї, і відкрив конкуруючу фірму, скориставшись технологією Durawool.*

І третє питання, що викликає стурбованість, - це чесність працівника як загальнолюдська категорія. Для цієї сфери характерні такі досить поширені проблеми, як використання робочого телефону для особистих міжміських або міжнародних телефонних розмов, використання ресурсів компанії в особистих цілях, а також роздування рахунків на оплату поточних витрат. У культурі ведення бізнесу деяких країн такі вважаються неетичними; в інших країнах працівники компанії вважають, що у них є право на такі дії. На думку таких працівників, сам факт їх роботи на дану компанію означає, що компанія повинна взяти на себе відповідальність за задоволення подібних потреб членів її персоналу. Конфлікти найчастіше виникають там, де разом працюють люди з такими різними за своїм характером уявленнями про етику.

**В) Ставлення працівників і компанії до інших суб’єктів економічної діяльності**

Третій важливий аспект етики ведення бізнесу стосується відносин між компанією і її працівниками та іншими суб’єктами економічної діяльності. У число суб’єктів, що представляють для компанії першорядний інтерес, входять замовники, конкуренти, акціонери, постачальники, дилери і профспілки. Найчастіше проблеми етичного характеру виникають в таких сферах взаємодії між компанією та іншими суб’єктами економічної діяльності, як рекламна діяльність і просування продукції, розкриття інформації про фінансовий стан компанії, розміщення замовлень і матеріально-технічне постачання, перевезення вантажів, укладання угод і ведення переговорів, а також інші сфери ділових взаємин.

*В якості ілюстрації можна розглянути наступний приклад. Компанії, що працюють у сфері світової фармацевтичної промисловості, все частіше зазнають критики за різке підвищення цін на найновіші і ефективні ліки. В якості доказів ці компанії висувають необхідність великих інвестицій в реалізацію програм наукових досліджень і розробки нових лікарських препаратів і пов’язану з цим необхідність у високих цінах, які покрили б такі великі витрати.* Приймаючи до уваги масштаб кризи зі здоров’ям населення, який охопив деякі регіони світу (наприклад, поширення ВІЛ/СНІДу в країнах, розташованих на південь від Сахари), багато активістів стверджують, що виробники фармацевтичних препаратів повинні знизити ціни та/або послабити патентну охорону, щоб жителі бідніших країн могли купувати ліки, необхідні для лікування таких хвороб. Ще одне питання, що викликає все більш серйозне занепокоєння в останні роки, - це надання компаніями фінансової звітності про їх діяльність. Через складність фінансової системи великих багатонаціональних корпорацій деякі з них поводяться дуже агресивно в прагненні представити своє фінансове становище в сприятливому світлі. Щонайменше в декількох випадках з метою залучення більшого обсягу інвестицій керівництвом деяких компаній були суттєво завищені оцінки фактичних доходів компанії та/або приховані фінансові проблеми.

Відмінності в практиці ведення бізнесу, властиві різним країнам, створюють додаткові складнощі етичного плану для компаній та їх працівників. У деяких країнах невеликі хабарі і побічні платежі є частиною нормального, звичного стилю ведення бізнесу. Іноземні компанії в більшості випадків слідують місцевим звичаям незалежно від того, чи вважається це етичним або неетичним на батьківщині. *Наприклад, у Китаї місцеві журналісти розраховують на те, що їм буде оплачений проїзд у таксі, коли вони повинні представляти прес-конференцію якої-небудь компанії. В Індонезії іноземець може отримати права на водіння автомобіля, як правило, за один рік. Однак цей процес може бути істотно «прискорений» за додаткові $ 100. У Румунії загальноприйнятою нормою є те, що співробітники будівельної інспекції отримують «чайові» за позитивний висновок про результати перевірки.*

Проте в деяких випадках суми хабарів є не такими вже й незначними. Одна з американських енергетичних компаній не отримала контракт на суму $ 320 млн. в одній з країн Близького Сходу з тієї причини, що державні чиновники цієї країни зажадали від компанії хабар у $ 3 млн. за укладення контракту. *Одна з японських компаній заплатила цю суму і отримала контракт. Компанія Enron також відмовилася від реалізації великого проекту в Індії, оскільки посадові особи новообраної влади країни вимагали хабара. Незважаючи на те, що дача хабарів - це кримінально карається згідно із законодавством США та деяких інших країн, керівництву компаній не хочеться поступатися вигідними контракти своїм конкурентам.*

**2. Основні елементи управління етикою поведінки в зарубіжних країнах.**

Етика - це невід’ємна риса індивідуальності кожної людини. Тим не менше багато компаній намагаються управляти етикою поведінки своїх менеджерів і працівників, чітко вимагаючи від них відповідності певним естетичним нормам поведінки. Крім того, в таких компаніях реалізуються певні заходи, які спрямовані на максимальне скорочення двозначності у питаннях етичності і неетичності поведінки. Найпоширеніший спосіб домогтися усунення двозначності в цьому питанні - використання певного кодексу, в якому зафіксовані норми поведінки, а також вивчення основ етики, вибір методів ведення бізнесу в компанії та формування корпоративної культури.

**Керівництва за нормами поведінки та етичні кодекси.**

*У багатьох багатонаціональних корпораціях, таких як Toyota, Siemens, General Mills і Johnson & Johnson, складено спеціальні "керівництва", в яких детально описано, як працівники компанії повинні звертатися з постачальниками, замовниками, конкурентами та іншими учасниками бізнес-процесу. В інших компаніях, таких як Philips, Nissan, Daewoo, Whirlpool і Hewlett-Packard, розроблені етичні кодекси - виражені в письмовій формі декларації про цінності та етичні норми, якими компанія керується у своїх діях.*

У багатонаціональних корпораціях має бути прийняте рішення про те, чи варто складати єдиний кодекс для всіх підрозділів корпорації, розташованих по всьому світу, або було б більш доцільно розробити особливий кодекс для кожного підрозділу з урахуванням місцевих умов. У разі придбання компанії за кордоном в корпорації також має бути прийняте рішення про те, чи слід нав’язувати цій компанії корпоративний етичний кодекс чи краще зберегти в ній ті етичні норми поведінки, яким компанія користувалася раніше. Для того щоб забезпечити дієвість етичного кодексу, він повинен бути чітко сформульований і позбавлений двозначних визначень. Крім того, цей кодекс має регламентувати основні складові етичної поведінки, що мають відношення до ділового середовища компанії і до її комерційної діяльності. У компанії повинно існувати правило, згідно з яким особи, які приймають рішення з виникаючих проблем, повинні чітко діяти встановленим нормам поведінки, зафіксованим в етичному кодексі. *Одним з класичних прикладів недбалого ставлення керівництва компанії до відношення етичних норм є випадок, що стався в компанії Enron. Одного разу в раду директорів компанії надійшла пропозиція про здійснення ризикованого, але потенційно вигідного рішення, яке суперечило б етичному кодексу компанії. Як же вчинили члени ради директорів? Вони проголосували за призупинення дії етичного кодексу, ухвалили ризиковану ситуацію, після чого відновили дію кодексу!*

**Навчання основам етики.**

У деяких багатонаціональних корпораціях практикується превентивне рішення можливих етичних проблем за допомогою навчання членів персоналу нормам поведінки у разі виникнення етичних дилем. Наприклад, в корпорації Boeing менеджери середньої ланки проводять спеціальні навчальні заняття для інших працівників компанії; крім того, в компанії є комітет з питань етики, який підзвітний безпосередньо раді директорів. На таких навчальних заняттях відбувається обговорення різних етичних дилем, з якими можуть зіткнутися працівники компанії, а також аналізуються способи виходу з таких скрутних ситуацій.

У цьому випадку керівництву міжнародної компанії також необхідно прийняти рішення щодо того, чи повинно таке навчання основам етики мати уніфіковану форму для всіх підрозділів компанії або його необхідно адаптувати до місцевих умов. Однак незалежно від того, якому підходу віддається перевага, в більшості багатонаціональних корпорацій передбачається навчання своїх фахівців спеціальним програмам, яким належить виконувати посадові обов’язки за кордоном, етичним аспектам ведення бізнесу в умовах країни перебування. Наприклад, в даний час в штаб-квартирі корпорації ВР, розташованої в Англії, здійснюється підготовка менеджерів до виконання завдань у Росії. В рамках підготовки ці менеджери вивчають російську мову, а також традиції, методи та етичні аспекти ведення бізнесу в місцевих умовах.

**Методи ведення бізнесу та корпоративна культура.**

Методи ведення бізнесу, прийняті в компанії, і сформована в ній корпоративна культура також дуже впливають на управління етикою поведінки співробітників компанії. Якщо члени вищого керівництва компанії демонструють етичний стиль поведінки, а проблеми порушення етичних норм знаходять швидке адекватне рішення, тоді кожен член персоналу розуміє, що в цій компанії від нього очікують дотримання етичних норм поведінки в процесі прийняття рішень та виконання інших дій. Однак якщо самі топ-менеджери не дотримуватися етичних норм або ігнорують випадки неетичної поведінки, то для інших співробітників компанії така можливість уникнути покарання означає, що в цій компанії допустимі подібні порушення.

Під час одного з недавніх досліджень були виявлені цікаві факти щодо етичних аспектів підприємництва в різних країнах. В процесі цього дослідження основна увага була приділена питанню прийнятності підкупу посадових осіб в процесі ведення бізнесу в зарубіжних країнах. За результатами дослідження було визначено, що в компаніях Росії, Китаю, Тайваню і Південної Кореї хабарництво вважається цілком прийнятним. У числі країн, в яких підкуп посадових осіб вважається неприйнятним, виявилися такі країни, як Австралія, Швеція, Швейцарія, Австрія і Канада. Італія, Японія та Сполучені Штати Америки знаходяться поміж цими двома крайніми випадками.

**3. Соціальна відповідальність: сутність і основні сфери в міжнародному контексті.**

Етика в бізнесі включає поведінку та рішення кожного керівника і працівника компанії окремо. Етика як поняття неприйнятна для самих компаній, однак стиль поведінки окремих співробітників в процесі прийняття рішень та врегулюванні етичних дилем формує стиль ведення бізнесу, властивий даній компанії. Проблеми етики ведення бізнесу вирішуються головним чином в контексті соціальної відповідальності компанії. **Соціальна відповідальність** - це сукупність обов’язків, які бере на себе організація в плані захисту інтересів суспільства та його подальшого вдосконалення. Труднощі, що виникають перед менеджерами в міжнародному бізнесі, насамперед пов’язані з забезпеченням рівноваги між теоретичним уявленням про глобальні аспекти соціальної відповідальності та реальні місцеві умови, які можуть вимагати диференційованого підходу до вирішення проблем у тих країнах, де компанія веде свій бізнес.

*Класичний приклад соціальної відповідальності - тютюнова промисловість. У деяких країнах, таких як Сполучені Штати Америки, Південна Африка і Великобританія, компанії з випуску тютюнових виробів мають обмежені можливості реклами сигарет і зобов’язані друкувати на упаковках сигарет попередження про шкоду куріння. Однак у багатьох інших країнах або прийняті менш суворі обмеження, або немає ніяких обмежень такого типу.* У такому випадку питання соціальної відповідальності компанії з випуску сигарет зводиться до прийняття рішення про те, чи повинна компанія слідувати найсуворішим правилам на всіх ринках без винятку або вона може скористатися перевагами гнучкості, запропонованої ринками деяких країн, для активного просування продажу і споживання своїх тютюнових виробів.

**Сфери соціальної відповідальності.**

Соціальна відповідальність компанії може виявлятися:

1. по відношенню до сторін, зацікавлених в результатах її діяльності;
2. по відношенню до навколишнього середовища;
3. по відношенню до суспільного добробуту в цілому.

Деякі компанії визнають свою відповідальність за всіма трьома напрямками і докладають максимум зусиль для того, щоб досягти успіху в кожному з них. У той же час інші компанії роблять особливий наголос на одній або двох сферах соціальної відповідальності. Існують також компанії, які не визнають свою відповідальність перед суспільством ні в якому вигляді.

**1. Сторони, зацікавлені в результатах діяльності компанії.**

Сторони, зацікавлені в результатах діяльності компанії - це фізичні особи та інші компанії, які знаходяться в безпосередній залежності від методів ведення бізнесу, прийнятих у компанії, а також мають свою частку в результатах її діяльності. Більшість компаній, що прагнуть виконувати свої зобов’язання перед зацікавленими сторонами, в першу чергу зосереджують свої зусилля на задоволенні потреб трьох основних груп зацікавлених осіб: споживачів, працівників та інвесторів. Крім того, ці компанії намагаються задовольнити також потреби й очікування інших зацікавлених сторін, що мають певне відношення до діяльності компанії.

Компанії, які несуть відповідальність перед споживачами своєї продукції, прагнуть обходитися з ними чесно і справедливо: призначати помірні ціни, виконувати гарантійні зобов’язання, забезпечувати своєчасну доставку товарів, а також підтримувати високу якість продукції. *Серед компаній, які заробили собі прекрасну репутацію в цій сфері, можна назвати такі компанії, як British Petroleum і Volkswagen.*

Компанії, які демонструють соціальну відповідальність стосовно ставлення до персоналу, звертаються зі своїми працівниками справедливо, сприяють формуванню здорових стосунків у колективі, а також поважають переваги працівників і задовольняють їх основні потреби. Такі компанії, як ЗМ Company, Hoescht AGw Honda, мають хорошу репутацію в цій сфері. Крім того, ці компанії докладають максимум зусиль до того, щоб знаходити, приймати, навчати і просувати кваліфікованих працівників з числа національних меншин.

Забезпечення соціальної відповідальності компанії перед інвестор вважається правильне ведення фінансової звітності, надання акціонерам необхідної інформації про фінансові результати діяльності фірми, а також управління компанією з урахуванням захисту прав та інвестицій акціонерів.

Крім того, керівництво має виявляти особливу ретельність і об’єктивність в оцінці майбутнього економічного зростання і рентабельності компанії, а також не допускати навіть видимості некоректних дій в таких сферах, як незаконні операції з цінними паперами на основі конфіденціальної інформації, маніпуляції з курсами акцій, а також приховування фінансової інформації.

**2. Навколишнє середовище.**

Друга важлива сфера соціальної відповідальності відноситься до навколишнього середовища. Зовсім недавно багато компаній скидали всі без винятку відходи виробництва і сміття в струмки і ріки, в повітря і на вільні землі. *Коли наприкінці 80-х компанія Royal Dutch/Shell вперше досліджувала басейн Амазонки в пошуках потенційних місць для закладки нафтових свердловин, її робочі бригади залишали після себе повалені дерева та багато сміття. Проте в даний час діє ряд законів, що регулюють переробку та видалення відходів. Існує багато прикладів того, як компанії самі підвищили рівень своєї соціальної відповідальності в питаннях викиду забруднюючих речовин, а також в інших питаннях охорони навколишнього середовища. Наприклад, коли компанія Shell відправила свою останню нафторозвідувальну експедицію ще в один регіон басейну Амазонки, до складу цієї експедиції увійшли деякі спеціалісти особливого профілю. Зокрема, в цій експедиції брав участь біолог, в завдання якого входив контроль за захистом навколишнього середовища, а також антрополог, який повинен був допомагати іншим членам експедиції більш ефективно взаємодіяти з місцевими племенами.*

Багатьом компаніям необхідно розробити методи виробництва, які є виправданими з економічної точки зору і виключають забруднення навколишнього середовища через випади кислотних дощів, глобального потепління і руйнування озонового шару. Крім того, багато компаній мають потребу у впровадженні альтернативних методів очищення стічних вод, обробки та захоронення небезпечних відходів, а також переробки звичайних відходів. *Наприклад, компанія Procter & Gamble є лідером галузі в питаннях використання вторинної сировини при виготовленні упаковки для своєї продукції; багато німецьких компаній використовують повторно перероблені матеріали там, де тільки це можливо. Корпорація Hyatt відкрила нову компанію, завдання якої полягає у переробці відходів, що надходять з готелів корпорації. Африканська компанія Conservation Corporation, яка базується в Йоганнесбурзі і спеціалізується на будівництві розкішних будиночків для полювання, прагне до того, щоб зробити свої лоджи максимально прийнятними до навколишнього середовища. І ще один приклад: компанія Starbucks недавно оголосила про свої плани виплачувати додатково по 10 центів за кожен фунт кавових зерен тим постачальникам кави, які продемонструють свою прихильність захисту навколишнього середовища. Інтернет також розглядається як важливе потенційне джерело економії природних ресурсів. Така роль Інтернету обумовлена тим, що електронна комерція і здійснення угод в режимі online дозволяють скоротити витрати енергії і зменшити забруднення навколишнього середовища.*

**3. Суспільний добробут.**

Деякі люди переконані в тому, що крім соціальної відповідальності в сфері відносин із зацікавленими сторонами, а також у питаннях охорони навколишнього середовища комерційні організації повинні також сприяти підвищенню суспільного добробуту в цілому. Прикладом соціальної відповідальності такого типу може служити фінансова допомога, яку компанії надають благодійним установам і організаціям, а також некомерційним фондам і асоціаціям; підтримка музеїв, філармоній, некомерційних радіо- і телевізійних каналів; участь у поліпшенні роботи державної системи охорони здоров’я та освіти. На думку багатьох людей, компанії повинні вживати більш активні дії, спрямовані на усунення політичної та соціальної нерівноправності, існуючого в світі. Згідно з такими переконаннями, компанії не повинні вести бізнес у тих країнах, в яких зафіксовані численні випадки порушення прав людини (наприклад, з Китаєм чи В’єтнамом). Останнім часом посилився інтерес американських і європейських компаній до запасів нафти в країнах Західної та Центральної Африки, а також викликана стурбованість фактами порушення прав людини в цих регіонах.

Увагу громадськості знову привернула ще одна наболіла проблема, що має відношення до соціальної відповідальності компаній, - загальна бідність, а також роль бізнесу у вирішенні цієї проблеми. *Наприклад, у Камбоджі 57% населення живе за межею бідності. Сімдесят відсотків жителів країни відчувають брак чистої питної води, а 46% дітей страждають виснаженням. Однак з’являється все більше ознак того, що в деяких країнах активно ставляться завдання подолання бідності.*

**4. Процес управління соціальною відповідальністю в компаніях, зайнятих в міжнародному бізнесі.**

Як і у випадку з етикою поведінки, багато компаній спрямовують свої зусилля на активне вирішення проблеми соціальної відповідальності. Управління соціальною відповідальністю компаній зводиться до регулювання таких сторін їх діяльності, як правове та етичне співвідношення неформальних аспектів соціальної відповідальності, а також оцінки зусиль компанії, спрямованих на підвищення її відповідальності перед суспільством.

**Підходи до соціальної відповідальності.**

Деякі люди виступають на захист збільшення соціальної ролі компаній, в той час як інші наводять аргументи на користь того, що соціальна роль компаній і так вже достатньо велика. Не дивно, що самі компанії займають різні позиції щодо соціальної відповідальності. Як показано на рис. 1.1, чотири позиції, які компанія може зайняти по відношенню до зобов’язань перед суспільством, потрапляють в континуум, крайні значення якого відповідають найнижчим і найвищим рівням соціальної відповідальності.

Мінімальний рівень соціальної відповідальності

Максимальний рівень соціальної відповідальності

Обструкціоністська позиція

Оборонна позиція

Позиція пристосування

Активна позиція

Рис. 3.1. Типи відношення до соціальної відповідальності

**Обструкціоністська позиці**я. Компанії, які займають обструкціоністську позицію по відношенню до соціальної відповідальності, в більшості випадків направляють мінімум зусиль на вирішення соціальних проблем або проблем забруднення навколишнього середовища. Коли такі компанії переходять етичну або правову межу, що відокремлює прийнятні дії від неприйнятних, їх типова реакція зводиться до заперечення або неприйняттю відповідальності за свої дії. *Наприклад, кілька років тому на адресу деяких представників вищого керівництва зарубіжних підприємств шведської компанії Astra надійшло звинувачення в поведінці, яка порушила професійну етику. Цих менеджерів звинувачували в самих різних правопорушеннях, починаючи від сексуальних домагань на робочому місці і закінчуючи використанням коштів компанії в особистих цілях. Коли інформація про ці проблеми вперше спливла на поверхню, вищі посадові особи шведської компанії заперечували які б то не було правопорушення з боку своїх підлеглих, навіть не потурбувавшись про проведення розслідування. Точно такою ж же була реакція керівництва компаній Nestle і Danone, які були звинувачені в порушенні міжнародних угод, підписаних в 1981 р і покликані забезпечити контроль над продажем молочних сумішей, які заміняють материнське молоко. У цих угодах особливо підкреслюється важливість годування немовлят грудним молоком. Проте компанії Nestle і Danone надавали матерям з країн Західної Африки безкоштовні зразки своєї продукції, а так порушили стандарти етикетування упаковок сумішей для дитячого харчування в Того і Буркіна-Фасо.* Проте компанії заперечують наявність яких би то не було порушень і намагаються довести, що їхні дії повністю відповідали вимогам угод. Більш того, в даний час керівництво обох компаній висловлює впевненість у тому, що ці угоди застаріли через різке збільшення кількості носіїв ВІЛ та хворих на СНІД. Основний аргумент на користь такої точки зору полягає в тому, що використання сумішей для дитячого харчування може скоротити передачу вірусу від інфікованої матері до дитини через грудне молоко.

**Оборонна позиція.** На один крок далі від обструкціоністської позиції знаходиться оборонна позиція по відношенню до соціальної відповідальності. Оборонна позиція компанії в плані її відповідальності перед суспільством полягає в тому, що компанія робить все, що від неї вимагається за законом, але не робить ніяких додаткових дій. У більшості випадків таку позицію займають компанії, які не розділяють концепцію соціальної відповідальності. Керівництво компаній, які характеризуються таким ставленням до обов’язків перед суспільством, наполягають на тому, що їхня робота - це генерування прибутків. *Наприклад, така компанія відповідно до вимог закону може встановити на своїх підприємствах обладнання для боротьби із забрудненням навколишнього середовища, однак може відмовитись від установки більш якісного очисного обладнання, навіть якщо це ще більше знизило б рівень забруднення. Компанії, що випускають вироби з тютюну, такі як Philip Morris, займають саме таку позицію, проводячи маркетинг своєї продукції. У США закон вимагає від таких компаній друкувати попередження про шкоду куріння на упаковках сигарет, а також обмежити публікацію рекламних оголошень певним колом засобів масової інформації. У своїй країні ці компанії слідують закону, але використовують набагато більш потужні методи маркетингу своєї продукції в країнах, в яких законодавство не передбачає таких обмежень. Наприклад, на ринки багатьох африканських країн активно просуваються сигарети, які містять більше смоли та нікотину в порівнянні з сигаретами, які продаються на ринку США; на упаковках сигарет, що продаються в цих країнах, практично немає попереджень про шкоду куріння.* Компанії, що займають таку позицію, менш схильні покривати правопорушення, ніж компанії, які займають обструкціоністську позицію. Ці компанії в більшості випадків визнають свої помилки і вживають заходів, необхідних для виправлення ситуації.

**Позиція пристосовування**. Компанії, що займають позицію пристосування по відношенню до соціальної відповідальності, виконують правові та етичні вимоги, але крім цього в деяких випадках вживають ще й додаткові дії. Такі компанії добровільно погоджуються брати участь у соціальних програмах, проте тільки після подання переконливих доводів на користь того, що та чи інша програма заслуговує участі компанії. Компанії, що займають подібну позицію, виділяють благодійні внески на будь-які певні, спеціально обрані цілі. Крім того, такі компанії охоче реагують на прохання про пожертвування, на користь програм розвитку спорту і т.п. *Наприклад, VodaPhone, африканська телекомунікаційна компанія, є спонсором Молодіжної ліги крикету в Преторії, Південна Африка. Однак проблема полягає в тому, що будь-хто повинен «постукати в двері» цих компаній і попросити про допомогу, - самі компанії, які займають подібну позицію, не проявляють особливої активності в пошуку об’єктів для благодійності.*

**Активна позиція.** Найвищу ступінь соціальної активності демонструють компанії, що займають активну позицію по відношенню до своїх зобов’язань перед суспільством. Такі компанії дуже серйозно ставляться до питань соціальної відповідальності. Вони вважають себе невід’ємною частиною суспільства і активно шукають способи зробити свій внесок у суспільний добробут. *Прекрасний приклад активної позиції по відношенню до соціальної відповідальності являє собою програма «Дім Рональда Макдональда» (Ronald McDonald House), реалізована корпорацією McDonald’s. У будинках Рональда Макдональда, розташованих поблизу від основних медичних центрів, за мінімальну плату можуть жити члени сімей хворих дітей, які проходять лікування в найближчих медичних установах.*

Слід пам’ятати про те, що перераховані вище категорії компаній не являються дискретними, а просто відображають певні фрагменти континууму різних типів ставлення до соціальної відповідальності. Компанії не завжди точно потрапляють в рамки тієї чи іншої категорії. Наприклад, благодійна програма «Дім Рональда Макдональда» отримала широке суспільне визнання. З іншого боку, кілька років тому компанія McDonald’s піддалася серйозним обвинуваченням у тому, що вона вводить споживачів в оману відносно поживної цінності продуктів харчування, які використовуються для приготування страв в мережі ресторанів швидкого обслуговування компанії. У наведеному вище прикладі компанія Astra зайняла обструкціоністську позицію. Проте багато працівників та представників керівництва цієї компанії, без сумніву, знайшли багато способів зробити свій внесок у розвиток суспільства.

**Відповідність компанії сучасним вимогам до рівня соціальної відповідальності.**

Вимоги підвищити соціальну відповідальність, запропоновані найбільш освіченим компаніям представниками світового співтовариства, з кожним днем стають все більш і більш наполегливими. Як випливає з викладеного вище матеріалу, менеджери, котрі не дотримуються високих етичних стандартів поведінки, а також компанії, що прагнуть уникнути виконання правових зобов’язань, стикаються в процесі своєї діяльності з багатьма проблемами. Отже, ставлення до соціальної відповідальності необхідно формувати в компаніях точно так само, як це відбувається зі стратегією ведення бізнесу по будь-якому іншому напрямку. Іншими словами, компанії повинні розглядати соціальну відповідальність як одну з найголовніших завдань, вирішення якої потребує ретельного планування, зваженого прийняття рішень, а також детального аналізу та оцінки. Формуванням соціальної відповідальності може відбуватися в компанії формально і неформально.

**Формальні аспекти соціальної відповідальності.**

У число формальних аспектів діяльності компанії, використаних для формування її соціальної відповідальності, входять:

* правова відповідність;
* етична відповідність;
* благодійні пожертвування.

**Правова відповідність**. Правова відповідність - це рівень дотримання компанією регіональних, державних і міжнародних законів. Обов’язок забезпечити правову відповідність покладається головним чином на керівників функціональних підрозділів компанії. Наприклад, директор з персоналу несе відповідальність за дотримання нормативних актів, що регулюють питання найму працівників, оплати праці, забезпечення техніки безпеки на робочих місцях і безпеки здоров’я. Точно так фінансовий директор відповідає за дотримання правил угод з цінними паперами та нормативних актів, що регулюють банківську діяльність. Юридичний відділ компанії вносить свій внесок у вирішення цього питання, здійснюючи загальний нагляд за дотриманням нормативних актів і законів, а також консультуючи керівництво компанії з різних правових питань.

**Етична відповідність.** Етична відповідність - це ступінь дотримання всіма працівниками компанії основних етичних (і правових) норм поведінки. Як було зазначено вище, останнім часом діяльність компаній в цій сфері активізувалася. Зокрема, у багатьох компаніях, які забезпечують навчання персоналу основам етики, а також розробляються принципи і кодекси поведінки. Ці методи служать як засіб підвищення рівня етичної відповідності компанії сучасним вимогам. У багатьох компаніях також засновуються офіційні комітети з питань етики. В обов’язок цих комітетів входить, крім усього іншого, аналіз нових проектів, оцінка нових стратегій комплектування персоналу або визначення перспектив нових планів захисту навколишнього середовища. Крім того, такі комітети можуть здійснювати експортну оцінку імовірно неправомірної або неетичної поведінки того чи іншого працівника компанії.

**Благодійні пожертвування.** Благодійні пожертвування - це безоплатне надання фінансових коштів або матеріальної допомоги на користь благодійних організацій або соціальних програм. Пожертвування, призначені для реалізації різних соціальних програм у зарубіжних країнах, стають все більш розповсюдженими. *Наприклад, компанія Alcoa надала допомогу в розмірі $ 112 тисяч невеликому містечку в Бразилії на будівництво станції очистки стічних вод. Деякі японські компанії, такі як Sony і Mitsubishi, роблять пожертвування на користь низки соціальних програм, що діють в США. Корпорація ВР підтримує численні соціальні програми в Росії та інших частинах колишнього Радянського Союзу.*

На жаль, в нинішню епоху економічних спадів багато компаній протягом останніх років змушені були скорочувати свої власні витрати і відповідно витрати на благодійність. З іншого боку, багато компаній, які продовжують виділяти кошти на благодійні цілі, цілеспрямовано жертвують їх на користь тих програм або регіонів, з яких вони можуть отримати будь-яку вигоду. Наприклад, в наші дні компанії з більшою готовністю виділяють кошти на фінансування програм професійної підготовки, ніж на мистецтво, що відрізняється від ситуації, яка склалася всього кілька років тому. При цьому компанії керуються такими міркуваннями: перший тип пожертвувань може принести більше вигод (у даному випадку ці вигоди являють собою можливість наймати нових робітників в середовищі висококваліфікованої робочої сили) в порівнянні з пожертвами на мистецтво.

**Неформальні аспекти соціальної відповідальності.**

Крім розглянутих вище формальних аспектів формування соціальної відповідальності компанії існують також і неформальні аспекти цього процесу. Керівництво компанією, корпоративна культура, а також ставлення компанії до усвідомлення - всі ці аспекти діяльності компанії визначають суспільне сприйняття позиції компанії по відношенню до соціальної відповідальності.

**Керівництво компанією і корпоративна культура**. Позиція компанії та її працівників по відношенню до соціальної відповідальності в значній мірі формується під впливом методів керівництва, прийнятих в компанії, а також під впливом корпоративної культури. *Наприклад, протягом тривалого періоду вище керівництво компанії Johnson & Johnson постійно вселяло членам персоналу компанії думку про те, що споживачі, працівники, громадськість тієї місцевості, в якій компанія веде бізнес, а також акціонери - всі ці суб’єкти мають для компанії велике значення, причому саме в зазначеному порядку. Таким чином, коли кілька років тому на полицях аптек з’явились упаковки тайленола, що містять отруйні домішки, у службовців Johnson & Johnson не було необхідності чекати розпоряджень з штаб-квартири компанії, щоб знати, що робити: вони негайно вилучили всі упаковки препарату з аптечних полиць, щоб їх не змогли придбати інші покупці. І навпаки, стиль керівництва в компанії Astra не сприяє формуванню соціальної відповідальності у працівників компанії.*

**Усвідомленість.** Усвідомленість - це передача працівником компанії інформації про незаконні або неетичних дії з боку інших працівників. То, як компанія реагує на усвідомленість, свідчить про її позиції по відношенню до соціальної відповідальності. У типовій північноамериканської компанії інформатору, можливо, доведеться пройти багато рівні управління, перш ніж його хтось почує. Ніяких навіть звільняли з роботи за такі дії. Однак є компанії, які вітають сприяння інформаторів наведенню порядку. Як правило, людина, яка помітила чиюсь підозрілу поведінку, повідомляє про це своєму босові. Якщо з боку керівництва немає ніякої реакції, ця людина може звернутися до вищестоящих керівників або в комітет з питань етики, якщо такий існує. Зрештою ця людина може передати відповідну інформацію в регулюючий орган або навіть в засоби масової інформації.

Джеймс Бінгем (James Bingham), колишній керуючий компанії Xerox, що нещодавно зробив спробу повідомити про можливі порушення в управленні фінансами, що мали місце в деяких дочірніх підприємствах компанії за кордоном. Він заявив, що під час придбання однієї з британських компаній була незаконно зарезервована сума $ 100 млн., яку згодом планувалося використовувати на забезпечення майбутніх прибутків. Крім того, Джеймс Бінгем згадав про корпоративну культуру Xerox, яка, за його словами, «вітає порушення правил бухгалтерського обліку, щоб замаскувати погіршення основних показників діяльності компанії та максимізувати короткострокові результати». Незабаром після того, як Джеймс зробив цю заяву, він був звільнений. Проте державні чиновники продовжують розслідувати його звинувачення.

**Ставлення до усвідомленості**, в першу чергу залежить від конкретного культурного середовища, в якому має місце це явище. Наприклад, у Японії усвідомленість вважається швидше зрадою, а не проявом чесності. Причиною такого відношення є традиційно сильна відданість окремої людини компанії, в якій він працює.

Один з японських теологів відзначає: «Зрада традиційно вважається в Японії найбільшим злочином, може бути, навіть більшим, ніж вбивство. Покаранням за такий злочин має бути "mura bachibu", або вигнання з села». За результатами одного з останніх опитувань, проведених в 101 японських корпораціях, було встановлено, що тільки в 29 корпораціях передбачені внутрішні гарячі лінії для інформаторів. Тоді як в 20 корпораціях планувалося організувати такі «гарячі лінії», в 49 корпораціях повідомили, що у них немає наміру це робити.

**Оцінка соціальної відповідальності.**

У будь-якій компанії, яка серйозно ставиться до питань соціальної відповідальності, повинна бути забезпечена можливість переконатися в тому, що зусилля компанії, спрямовані на виконання її зобов’язань перед суспільством, дають необхідний результат. З цього, очевидно, випливає необхідність здійснення контролю над соціальною відповідальністю компанії. В даний час в багатьох компаніях найнятим раніше і новим працівникам пропонують ознайомитись з основними правилами поведінки або етичним кодексом і підписати заяву про свою згоду дотримуватися цього кодексу. В багатьох випадках виникає необхідність в тому, щоб визначити, як реагує компанія на такі вчинки своїх працівників, які викликають підозру в порушенні правових або етичних норм. Чи швидко реагує компанія? Чи несуть якесь покарання винні в порушеннях? Або в компанії використовується тактика затягування вирішення питання і покриття порушень? Відповіді на ці питання можуть допомогти компанії виявити будь-які проблеми, які виникають в процесі виконання компанією своїх зобов’язань перед суспільством.

У багатьох компаніях віддається перевага формальній оцінці ефективності зусиль щодо забезпечення соціальної відповідальності. Наприклад, в деяких випадках з цією метою проводиться аудит громадської діяльності компанії. Аудит громадської діяльності компанії - це ретельний формальний аналіз ефективності суспільної діяльності компанії. Такий аудит зазвичай здійснюється спеціальною робочою групою, яка складається з керівників вищого рангу, які представляють усі підрозділи компанії. Така цільова робоча група вимагає від керівництва компанії чіткого визначення її цілей у сфері громадської діяльності, а також аналізує, які ресурси спрямовуються на досягнення кожної мети, і видає рекомендації з приводу того, які аспекти соціальної відповідальності вимагають додаткової уваги.

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке етика?

2. Назвіть відмінності між етичною і неетичною поведінкою.

3. На яких трьох сторонах аналізу ґрунтується опис етичних аспектів поведінки в крос-культурному та міжнародному контексті?

4. Як в компаніях здійснюється управління етикою поведінки в зарубіжних країнах?

5. Що таке соціальна відповідальність?

6. Назвіть основні сфери соціальної відповідальності компаній в міжнародному бізнесі. Наведіть приклади.

7. Опишіть чотири основні підходи, які компанія може використати по відношенню до соціальної відповідальності.

8. Охарактеризуйте формальні аспекти соціальної відповідальності?

9. Охарактеризуйте неформальні аспекти соціальної відповідальності?

10. Назвіть і дайте коротку характеристику основних законів і нормативних актів, призначених для регулювання етичних і соціальних аспектів діяльності компаній у міжнародному контексті.

**РОЗДІЛ 2**

**Організація міжнародного бізнесу**

**Тема 4. Міжнародний стратегічний менеджмент**

**Програмні запитання**

1. Сутність і завдання міжнародного стратегічного менеджменту.

2. Концепції та стратегічні альтернативи міжнародних компаній.

3. Елементи міжнародної стратегії.

4. Розробка міжнародних стратегій.

5. Рівні міжнародної стратегії.

**Основні терміни і поняття**

Міжнародний стратегічний менеджмент, стратегічне планування, стратегія дублювання моделі ведення бізнесу, мультилокальна стратегія, глобальна стратегія, транснаціональна стратегія, сфера діяльності компанії, використання ресурсів, синергія, корпоративна стратегія, стратегія орієнтації на один вид діяльності, пов’язана диверсифікація, незв’язана диверсифікація, бізнес-стратегія,стратегія диференціації, стратегія загального лідерства по витратах, стратегія фокусування, функціональні стратегії, міжнародна фінансова стратегія, міжнародна маркетингова стратегія, міжнародна виробнича стратегія, стратегія управління людськими ресурсами, міжнародна науково-технічна стратегія

**Тематичні тези**

**1. Сутність і завдання міжнародного стратегічного менеджменту.**

М**іжнародний** **стратегічний менеджмент** являє собою комплексний безперервний управлінський процес, мета якого полягає у формуванні та практичній реалізації стратегій, що дозволяють компанії ефективно конкурувати на міжнародному ринку. Процес розробки конкретної міжнародної стратегії часто називають **стратегічним плануванням**. Стратегічне планування, як правило, входить до компетенції вищих посадових осіб, які виконують свої обов’язки в штаб-квартирі компанії, а також менеджерів вищої ланки, які керують роботою вітчизняних та зарубіжних дочірніх компаній. У більшості великих компаній на постійній основі працюють фахівці з планування, які надають технічну підтримку топ-менеджерам у процесі розробки стратегій.

***Вставка 4.1 Глобальний Міккі***

*Міккі-Маус у всіх відносинах так само популярний у світі, як безалкогольні напої компанії Coca-Cola і гамбургери McDonald's. Знаменитий силует цього мишеняти, поза всяким сумнівом, легко можуть впізнати жителі Бразилії, Індії, Італії чи Нігерії - точно так само, як це відбувається з пляшками напою «Coca-Cola» або золотими арками літери «М», зображеної на фірмовому знаку компанії McDonald's . Проте дії Walt Disney Company за капіталізацією глобального потенціалу свого продукту виявилися вкрай неефективними. Наприклад, у 2002 р 86% доходів компанії Disney 5% - в інших країнах світу. Ці показники помітно відрізняються від показників компаній Coca-Cola і McDonald's, кожна з яких отримує близько двох третин доходів за межами США.*

*Можливо, найпомітнішою спробою інтернаціоналізації діяльності компанії Disney стало відкриття тематичних парків на території зарубіжних країн. Перший парк, Діснейленд, був відкритий в 1955 р в Анахаймі (штат Каліфорнія) і незабаром почав приносити більший прибуток. Наступний великий тематичний парк компанії, Світ Уолта Діснея, був відкритий в околицях Орландо (штат Флорида) в 1971 р і також мав величезний успіх. Оскільки ці два парки приносили величезний прибуток, компанія Disney продовжувала інвестувати кошти в їх розширення. Зокрема, на території парків будувалися нові атракціони і готелі; крім того, поряд з діючими відкривалися нові парки. Четвертий тематичний парк, що входить до складу парку Світ Уолта Діснея, - Королівство тварин - відкрився в 1998 р, а новий парк, що примикає до Діснейленду, - Каліфорнійські пригоди - прийняв перших відвідувачів у 2001 р*

*Враховуючи величезну популярність персонажів Уолта Діснея за кордоном, в компанії було прийнято рішення про відкриття тематичних парків на території зарубіжних країн. Перший закордонний тематичний парк - Токійський Діснейленд - був відкритий в 1984 р Японці вже давно є великими шанувальниками персонажів Діснея; щорічно Діснейленд і Світ Уолта Діснея відвідує велика кількість туристів з Японії. Результати маркетингових досліджень, проведених фахівцями компанії, свідчили про те, що японці з ентузіазмом сприймають ідею відкриття парку компанії Disney в Японії. Проте з метою скорочення ризику в компанії було прийнято рішення не фінансувати безпосередньо будівництво парку (зрештою керівництву Disney довелося пошкодувати про це рішення). Фінансування проекту взяла на себе японська інвестиційна група Oriental Land Company, яка і стала єдиним власником Токійського Діснейленду. Компанія Disney контролювала будівництво парку і забезпечувала управління ним, але в якості доходу одержує тільки платежі у формі роялті. Токійський Діснейленд користується великим успіхом у публіки з самого першого дня своєї роботи: парк привітав свого 100-мільйонного відвідувача всього через вісім років після відкриття, тоді як американському Діснейленду знадобилося в два рази більше часу на те, щоб досягти такого результату. Токійський Діснейленд став в Японії туристичною пам'яткою номер один.*

*Успіх Токійського Діснейленду надихнув керівництво компанії Disney на пошук сприятливих можливостей на ринках інших зарубіжних країн. Ретельно оцінивши всі можливі варіанти, фахівці компанії зупинили свій вибір на двох потенційних місцях для будівництва нового тематичного парку: одне місце - у Франції (у передмісті Парижа), інше - в Іспанії (недалеко від Барселони). Перевагою іспанського варіанту був більш сприятливий клімат, що нагадує клімат Флориди. Місце на території Франції, вибране для будівництва парку, характеризувалося більш суворими зимніми кліматичними умовами, однак воно знаходилося в безпосередній близькості від найбільш густонаселених європейських центрів. Чисельність населення регіону, з будь-якого пункту якого можна було за 2 години долетіти до Парижа, склала близько 350 млн. чоловік. Ретельно зваживши всі переваги і недоліки цих двох варіантів, керівництво Disney віддало перевагу будівництву нового тематичного парку у Франції. Відкриття парку ЕвроДісней для публіки було заплановано на 1988 р.*

*На цей раз керівництвом Disney було прийнято рішення про участь у власності на тематичний парк і відповідно в одержуванні від нього прибутку. Однак згідно з постановою французького уряду частка власності компанії Disney в новому парку не повинна була перевищувати 49%, а відсоток акцій,що залишився - 51% підлягав продажу через європейські фондові біржі. Пропозиція французьким урядом пакету економічних стимулів також зіграла свою роль у прийнятті керівництвом Disney рішення про будівництво парку біля Парижа. Уряд продав компанії Disney землю за невиправдано низькими цінами і дав згоду на продовження паризької залізничної лінії до того місця, на якому відповідно до проекту повинен був знаходитися центральний вхід в парк. Проте вже в момент початку створення парку ЕвроДісней над проектом почали згущуватися «грозові хмари». Паризька культурна еліта піддала проект різкій критиці, стверджуючи, що створення парку принижує французькі національні традиції. Фермери почали протестувати проти того, що уряд відібрав у них землю з метою продажу цієї землі компанії Disney. Крім того, компанія була поставлена в такі умови, що їй довелося захищати прийнятий стиль одягу для службовців, жорстко регламентовані методи підготовки персоналу, а також намір заборонити продаж алкогольних напоїв на території парку. У цих важких умовах 12 квітня 1992 компанії все ж вдалося відкрити двері парку ЕвроДісней для відвідувачів. На жаль, вибір часу для відкриття парку виявився вкрай невдалим: саме в цей період у країнах Європи відбувався спад економіки. Ще більше погіршило ситуацію те, що центральні банки Великобританії, Італії та Іспанії зробили девальвацію національних валют, що призвело в результаті до підвищення вартості відпочинку в європейських країнах. Компанії Disney довелося відмовитися від планів скоротити свій борг за рахунок продажу місцевим будівникам земельних ділянок, розташованих біля парку, які є власністю компанії. Витрати компанії на обслуговування боргу зростали у міру збільшення процентних ставок у Франції. Крім усього інші фахівці компанії Disney допустили серйозні прорахунки в прогнозах щодо поведінки відвідувачів парку в плані витрачання коштів та проживання в готелях. Насправді виявилося, що відвідувачі витрачають на їжу і сувеніри на 12% менше грошей, ніж очікувалося. Згідно припущеннями фахівців компанії, що займалися плануванням, відвідувачі парку ЕвроДісней повинні були зупинятися в готелях в середньому на три дні, як це відбувається в Орландо. Однак насправді гості парку жили в готелях не більше двох днів. Більше того, керівництво Disney планувало продати готелю відразу ж після відкриття парку і використовувати отриману виручку для фінансування будівництва тематичних парків в інших регіонах.*

*На жаль, низький коефіцієнт заповнення місць у готелях зробив цю нерухомість менш привабливою, і на них не вдалося знайти покупців. На цьому етапі, здавалося, ЕвроДісней почав «спалювати» гроші компанії, і парк фактично опинився на грані закриття. Зрештою складний і дорогий план фінансової реструктуризації, реалізований в 1994 р, ледве зміг врятувати парк від закриття. Тільки протягом кількох останніх років Паризький Діснейленд (таку назву отримав парк ЕвроДісней) почав приносити прибуток.*

*На щастя, робота тематичних парків компанії Disney, розташованих на території зарубіжних країн, по всій мірі, налагоджується. У 2001 р компанія відкрила парк Діснейленд на морі, що примикає до парку Токійський Діснейленд. У Паризькому Діснейленді зріс рівень відвідуваності та обсяг витрат гостей парку; крім того, в 2002 р в Парижі відкрився новий тематичний парк Студія Уолта Діснея, що входить до складу Паризького Діснейленду, що ще збільшило відвідуваність парку. Проте найцікавішою новиною про діяльність Disney стало повідомлення про те, що компанія планує відкрити новий тематичний парк в Гонконзі. За умовами контракту, укладеного з урядом Гонконгу, компанія повинна отримати 43% акцій у проекті вартістю*

*$ 3,6 млрд. в обмін на обсяг інвестицій, що становить всього $ 314 млн. Влада Гонконгу, в свою чергу, має намір інвестувати в проект понад $ 2,9 млрд. у вигляді кредитів під низькі відсотки, земельних ділянок та вдосконалення інфраструктури за рештою 57% акцій .*

*Компанія Disney продовжує боротьбу і за іншими напрямами міжнародної діяльності. За межами США мережа кабельного телебачення Disney Channel має всього 15 млн. абонентів; ця цифра істотно відрізняється від кількості іноземних абонентів компанії Time Warner's Cartoon, чисельність яких складає більше 54 млн. У Китаї ефірний час, що виділяється для передач компанії Disney на державному телевізійному каналі, обмежено 22 хвилинами на день. Крім усього іншого за останні роки обсяг доходів компанії від продажу ліцензій у всьому світі знизився на $ 159 млн. Ситуація настільки погіршилась, що в компанії Disney було прийнято рішення про кардинальну реструктуризацію бізнесу. Зокрема, в рамках компанії було створено окремий підрозділ, що отримав назву Walt Disney International. Очевидно, що метою такої реструктуризації є збільшення доходів від міжнародних підрозділів компанії. Фахівці Disney підрахували, що якщо компанії вдасться збільшити обсяг споживчих витрат (у розрахунку на душу населення) на продукцію торгової марки «Disney» всього в п'яти країнах (Великобританії, Італії, Німеччини, Франції та Японії) до 80% від відповідних показників в Сполучених Штатах, це дозволить компанії збільшити річний дохід на $ 2 млрд.*

Наприклад, спеціалісти планового відділу компанії Disney чисельністю 5 чоловік спочатку зібрали демографічні та економічні дані, на підставі яких особи, що приймають рішення, зробили вибір на користь французького місця розташування нового тематичного парку ЕвроДісней.

Міжнародний стратегічний менеджмент передбачає розробку різних міжнародних стратегій, які представляють собою комплексну основу для досягнення фундаментальних завдань компанії. На рівні концепції між розробкою стратегії конкурентної боротьби в одній країні і стратегії конкурентної боротьби в багатьох країнах існує багато спільного. В обох випадках фахівці компанії, що займаються питаннями стратегічного планування, повинні відповісти на одні й ті ж питання.

* Які товари та / або послуги компанія має намір продавати?
* Де і як буде здійснюватися виробництво цих товарів або їх надання?
* Де і як будуть реалізовуватися товари або послуга компанії?
* Де і як компанія буде купувати необхідні ресурси?
* Яким чином компанія розраховує перевершити своїх конкурентів?

Проте насправді розробка міжнародної стратегії - процес набагато складніший, ніж формування стратегії діяльності компанії на національному ринку. Менеджери, які розробляють стратегію для національної компанії, мають справу з одним національним урядом, однією валютою, однією системою бухгалтерського обліку, однієї політичною і правовою системою і, як правило, однією мовою і однією порівняно однорідною культурою. Навпаки, менеджерам, в обов’язки яких входить розробка стратегії для міжнародної компанії, доводиться мати справу з багатьма урядами, багатьма валютами, багатьма системами бухгалтерського обліку, багатьма політичними системами, багатьма правовими системами, а також з широким спектром мов і культур.

Крім усього іншого в обов’язки управлінського персоналу міжнародних компаній входить координація впровадження стратегії в підрозділах, розташованих в багатьох країнах світу, а також моніторинг і управління діяльністю цих підприємств. Цей процес ускладнюється тим, що для кожної країни характерний свій часовий пояс, культурний контекст і економічні умови ведення бізнесу. Однак керівництво компаній, як правило, розглядає всі ці складності в якості прийнятної плати за додаткові сприятливі можливості для ведення бізнесу, якими супроводжується глобальна експансія компаній. Насправді міжнародні компанії мають можливість використовувати три джерела отримання конкурентних переваг, які є недоступними для компаній, що діють тільки в своїй країні.

1**) Підвищення ефективності за рахунок глобалізації.** Міжнародні компанії можуть підвищити ефективність своєї роботи за допомогою низки заходів, недоступних для компаній, що діють в одній країні. Зокрема, вони можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розподілу виробничих потужностей в різних країнах світу, які забезпечують або низький рівень витрат виробництва і збуту продукції, або можливість підвищення якості обслуговування споживачів. *Наприклад, виробництво спортивного взуття є дуже трудомістким, тому компанія Nike, так само як і багато її конкурентів, сконцентровує випуск своєї продукції в країнах, в яких не потрібні великі витрати на робочу силу.*

Міжнародні компанії мають також можливість скорочувати витрати виробництва за допомогою економії від масштабу, отриманої за рахунок будівництва підприємств, які обслуговують ринки декількох країн. *Наприклад, замість розміщення виробництва нового спортивного автомобіля на декількох підприємствах в компанії Mercedes-Benz, було прийнято рішення здійснювати збірку автомобілів цієї моделі на одному підприємстві, розташованому в штаті Алабама (така організація виробничого процесу дозволяє отримати економію від масштабів виробництва).*

І, нарешті, розширюючи набір продуктових ліній в кожній країні, де вони ведуть операції, міжнародні компанії використовують економію від диверсифікації діяльності, знижуючи виробничі та маркетингові витрати і збільшуючи сумарні результати діяльності (ефект від розширення міжнародної діяльності). *Коли компанія Nissan почала продавати свої автомобілі в Сполучених Штатах Америки, вона запропонувала споживачам тільки одну модель і здійснювала збут автомобілів через агентства, які належали іншим компаніям. Витрати на збут автомобілів однієї моделі таким способом були досить високими. Проте з плином часу, у міру подальшого зміцнення репутації своєї торгової марки, компанія Nissan поступово впроваджувала у виробництво нові моделі. В даний час Nissan володіє власною мережею збуту і розподілу продукції, через яку компанія продає великий асортимент легкових і грузових автомобілів в країнах Північної Америки.* В результаті витрати на розподіл продукції в розрахунку на одну модель істотно знизилися порівняно з відповідним показником на момент проникнення компанії на ринок США.

**2) Багатонаціональна гнучкість.** Існує безліч відмінностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більше того, відбувається постійна зміна цих умов: приймаються нові закони, обираються нові уряди, вносяться зміни в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) і т. д. Отже, міжнародні компанії стикаються з проблемою адаптації до численних змін умов ведення бізнесу. Національні компанії функціонують в контексті єдиного внутрішньо-економічного середовища, тому їм доводиться реагувати на зміни, що відбуваються тільки в цьому середовищі.

В іншому випадку, адаптація міжнародних компаній до змін умов ведення бізнесу в одній країні може відбуватися за рахунок заходів, вжитих на ринках інших країн. *Наприклад, компанія з переробки курячого м’яса Tyson Foods вигідно скористалася підвищенням попиту на курячі грудки серед американських споживачів, що піклуються про своє здоров’я. Однак виробництво більшої кількості курячих грудок супроводжувалося збільшенням кількості курячих окостів, які не користуються великим попитом на ринку США. Як вихід із ситуації, що склалася керівництвом компанії Tyson було прийнято рішення експортувати курячі окости на російський ринок, де споживачі віддають перевагу темному м’яса, і в Китай, де вони вважаються делікатесом. Обсяг експорту курячих окостів компанії Tyson в Росію і Китай становить понад $ 250 млн. Існує багато інших аналогічних ситуацій, в яких міжнародні компанії мають набагато більше можливостей адекватно відреагувати на зміни в порівнянні з компаніями, діючими виключно в одній країні.*

**3) Накопичення та передана досвіду у світових масштабах**, (глобальне навчання). Різноманітність умов, в яких функціонують багатонаціональні корпорації, може також сприяє накопиченню досвіду в організації. Відмінності між цими умовами можуть спричинити за собою необхідність використання методів ведення бізнесу в різних країнах. *Наприклад, на думку керівництва мережі американських ресторанів швидкого обслуговування McDonald’s, ресторани компанії повинні бути розташовані в окремих будівлях, побудованих в невеликих містечках або в приміських зонах великих міст. Одному з японських франчайзерів вдалося переконати керівництво McDonald’s в тому, щоб йому дозволили відкрити ресторан McDonald’s в одному з адміністративних будівель, розташованому в центральній частині міста. Успіх цього ресторану змусив вище виконавче керівництво компанії переглянути свою концепцію розміщення ресторанів швидкого обслуговування. В даний час нетрадиційні для McDonald’s місця розташування ресторанів - адміністративні будівлі, супермаркети Wal-Mart, навіть аеропорти - дали імпульс новому етапу економічного зростання компанії.*

На жаль, важко використовувати всі ці три фактори одночасно. Збільшення ефективності роботи компанії за рахунок глобалізації можливо тільки за умови, коли один підрозділ несе відповідальність за виконання корпоративного завдання на глобальній основі. *Наприклад, персонал конструкторського відділу компанії BMW, чинного в штаб-квартирі компанії в Мюнхені, відповідає за конструювання нових моделей автомобілів марки «BMW». Зосередження всіх науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт в одному місці дозволяє інженерам компанії BMW розробляти нові коробки передач, погоджуючи свої дії зі своїми колегами, які займаються конструюванням нових двигунів.* З іншого боку, централізація управління НДДКР обмежує здатність компанії задовольняти в багатьох випадках істотно розрізняється в потребах споживачів з різних країн. В якості прикладу можна розглянути досить просте питання: чи потрібно монтувати тримачі для чашок в салонах автомобілів? Розробляючи автомобілі, призначені для їзди по німецьких швидкісних автомагістралях, фахівці компанії прийшли до висновку, що з урахуванням необхідності забезпечення безпеки руху з високою швидкістю наявність утримувачів для чашок в салоні не лише недоречна, але й небезпечна. Однак у Сполучених Штатах швидкість руху по автомагістралях набагато нижче, а наявність утримувачів для чашок в салонах автомобілів, які продаються на ринку США, вважається важливим елементом забезпечення комфорту. Протягом тривалого періоду між німецькими інженерами BMW і менеджерами компанії, що займаються питаннями збуту автомобілів «BMW» на ринку США, не припинялася полеміка навколо цієї тривіальної проблеми. Тільки кілька років тому тримачі для чашок стали стандартним елементом комплектації автомобілів компанії BMW, які продаються в Північній Америці.

Як показує цей приклад, якщо один підрозділ компанії наділений дуже великими повноваженнями, то може виникнути проблема ігнорування потреб споживачів на інших ринках. Навпаки, багатонаціональна гнучкість компанії ще більше збільшується за умови делегування повноважень менеджерами дочірніх підприємств, що діють в різних країнах. Наділення керівництва дочірніх підприємств великими повноваженнями дозволяє орієнтувати асортимент продукції, кадрову політику, методи маркетингу та інші аспекти ведення бізнесу на задоволення конкретних потреб і побажань потенційних покупців на кожному ринку, який обслуговує компанія. Однак такий рівень гнучкості скорочує здатність компанії підвищувати ефективність своєї роботи за рахунок глобалізації операцій в таких сферах, як виробництво і збут продукції, а також виконання НДДКР.

Більш того, нестримна гонитва за глобальною ефективністю та / або багатонаціональною гнучкістю може звести нанівець прагнення компанії забезпечити процес глобального навчання. Централізація повноважень в рамках одного підрозділу компанії з метою підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій може призвести до ігнорування цінного досвіду та інформації, отриманої в інших підрозділах компанії. Більш того, фахівці цих підрозділів можуть втратити стимул або можливість накопичувати таку інформацію, якщо вони заздалегідь знають, що «експерти» з штаб-квартири проігнорують її. Делегування занадто великих повноважень керівництва місцевих дочірніх підприємств також може призвести до виникнення аналогічних проблем. Децентралізована структура розподілу повноважень може ускладнювати процес передачі накопиченого досвіду від одного підрозділу до іншого. При цьому у керівництва дочірніх підприємств у різних місцях може з’явитися схильність необґрунтовано відкидати будь-яку зовнішню інформацію що не відповідає місцевим умовам. Компанія, яка прагне до накопичення досвіду на глобальній основі, повинна використовувати таку організаційну структуру, яка сприяє передачі набутих знань між дочірніми підприємствами компанії та її центральним офісом. Крім того, в такій компанії повинен бути передбачений механізм заохочення, який стимулював би менеджерів центрального офісу та дочірніх підприємств компанії накопичувати цінну інформацію, передавати її в центральний офіс та інші підрозділи компанії.

*Наприклад, у компанії General Electric використовується методика передачі знань між різними підрозділами. Для цього в компанії були сформовані 12 управлінських рад, що складаються з керівників вищого рангу різних підрозділів компанії.* На квартальних зборах кожен член ради повинен представити нову ідею, яку інші дочірні підприємства також могли б використовувати в процесі своєї діяльності. Таким чином, знання про нові методи або нові ринкові можливості, насилу придбані в одних підрозділах, можуть бути швидко поширені серед всіх інших підрозділів GE.

**2. Стратегічні альтернативи.**

У своєму прагненні домогтися збалансованого досягнення всіх зазначених цілей (глобальної ефективності, багатонаціональної гнучкості та глобального навчання) багатонаціональні корпорації, як правило, йдуть однією з чотирьох стратегічних альтернатив.

Перший з цих стратегічних альтернативних варіантів - **стратегія дублювання моделі ведення бізнесу** (home replication strategy), яку компанія застосовує у своїй країні. Дотримуючись цієї стратегії, компанія використовує свою ключову компетенцію або характерні для компанії переваги, досягнуті у себе вдома, в якості засобу конкурентної боротьби на ринках зарубіжних країн, куди вона прагне проникнути. Іншими словами, компанія намагається дублювати на іноземних ринках ту бізнес-модель, яка виявилася успішною на внутрішньому ринку. Наприклад, стратегія дублювання національної моделі бізнесу, якої дотримується компанія Mercedes-Benz, має на увазі використання широко відомого бренду та репутації компанії, яка випускає добре сконструйовані автомобілі вищого класу, здатні забезпечити безпечний рух на високих швидкостях. У компанії Mercedes-Benz було прийнято рішення використовувати саме цей сегмент ринку для продажу своїх автомобілів за кордоном, незважаючи на той факт, що в дуже небагатьох країнах рівень доходів на душу населення і гранично допустима швидкість руху відповідають характеристикам автомобілів компанії. Споживачі з країн Азії, Європи, Північної та Південної Америки, яких приваблює магія автомобілів цієї марки, охоче купують їх, знаючи про те, що вони також можуть їздити на цих автомобілях зі швидкістю 150 миль на годину, якщо тільки місцева поліція дозволить їм це.

**Мультилокальна стратегія** (multidomestic strategy) - це ще одна альтернативна можливість, наявна в розпорядженні міжнародних компаній. Мультилокальна корпорація являє собою сукупність відносно незалежних дочірніх компаній, кожна з яких обслуговує якийсь конкретний внутрішній ринок. Крім того, кожне дочірнє підприємство може вільно адаптувати свою продукцію, маркетингові кампанії і методи виробництва для максимального задоволення специфічних потреб місцевих споживачів. Такий мультилокальний підхід особливо ефективний у таких випадках: наявність явно виражених особливостей у кожного національного ринку; низький рівень економії від розширення масштабів виробництва, розподілу та маркетингу; високий рівень витрат на координацію дій материнської компанії та її закордонних дочірніх підприємств. Кожна дочірня компанія, що входить до складу мультилокальної корпорації, повинна оперативно реагувати на зміни, що відбуваються на місцевому ринку. Тому материнська компанія, як правило, наділяє великими повноваженнями керівництво дочірніх компаній, що діють в різних країнах. Багатонаціональні корпорації, що діяли незадовго до Другої світової війни, у багатьох випадках дотримувалися саме цієї стратегії, оскільки при існуючих у той час технологіях зв’язку та перевезення вантажів управління територіально віддаленими зарубіжними дочірніми підприємствами було вельми складно.

**Глобальна стратегія** (global strategy) - це третя альтернативна філософія ведення бізнесу, використовувана міжнародними компаніями. Корпорація, що дотримується глобальної стратегії (глобальна корпорація), сприймає світ як єдиний ринок і в якості основної своєї мети ставить створення стандартизованих товарів і послуг, які відповідали б вимогам споживачів у всьому світі. Глобальна стратегія практично протилежна за своєю суттю мультилокальній стратегії. Основним елементом мультилокальної стратегії є припущення про те, що між споживачами різних країн існують фундаментальні відмінності, які обумовлюють специфічні методи діяльності мультилокальної корпорації. У той же час корпорація, що дотримується глобальної стратегії, припускає, що споживачі в принципі не розрізняються залежно від їх національності. Глобальна корпорація прагне отримати економію від розширення масштабів виробництва і збуту продукції, концентруючи виробничі операції в рамках невеликої кількості високоефективних підприємств, з подальшим розширенням глобальної рекламної та маркетингової кампанії, спрямованої на стимулювання збуту цієї продукції. Глобальна корпорація повинна здійснювати координацію стратегій виробництва і збуту продукції в світових масштабах, тому всі адміністративні повноваження, так само як і відповідальність за прийняття рішень, покладені на управлінський персонал штаб-квартири корпорації.

Між стратегією дублювання національної моделі ведення бізнесу та глобальною стратегією існує важлива схожість: кожна з цих стратегій має на меті ведення бізнесу в одному форматі в будь-якій країні світу. З іншого боку, ці стратегії істотно відрізняються одна від одної. Компанія, яка дотримується стратегії дублювання національної моделі бізнесу, діє на ринках зарубіжних країн за тією ж схемою, якою вона користується на національному ринку. По суті, керівництво компаній, що використовують таку стратегію, переконане в тому, що якщо ті чи інші методи ведення бізнесу виправдовують себе на національному ринку, то вони повинні виявитися дієвими і на зарубіжних ринках. Навпаки, компанія, яка дотримується глобальної стратегії, не схильна такому впливу національного ринку. По суті, в цьому випадку концепція національного ринку принципово непридатна, оскільки в глобальній компанії світовий ринок розглядається як єдине ціле, а не як ринок, розділений на національний та іноземний сегменти. Основне завдання глобальної компанії полягає в тому, щоб визначити оптимальний спосіб задоволення потреб всіх споживачів на світовому ринку.

Четвертий підхід до ведення бізнесу, наявний у розпорядженні міжнародних компаній, - це так звана **транснаціональна стратегія** (transnational strategy). Діяльність корпорацій, що реалізують цю стратегію, основана на поєднанні переваг підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як це відбувається в глобальних корпораціях) і переваг делегування повноважень керівництва місцевих дочірніх компаній (що є метою мультилокальних корпорацій). Корпорації, що реалізують транснаціональну стратегію, намагаються вирішити цю задачу за допомогою неформального підходу до централізації чи децентралізації повноважень. Цей підхід оснований на ретельному розподілі відповідальності за виконання тих чи інших завдань між тими організаційними підрозділами, які здатні найліпшим чином забезпечити одночасно ефективність роботи компанії та її гнучкість.

Корпорація, наступна транснаціональної стратегії, може централізувати частину управлінських функцій і функцій, пов’язаних з прийняттям рішень (наприклад, виконання науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, а також здійснення фінансових операцій), в штаб-квартирі компанії. У той же час відповідальність за виконання інших управлінських функцій, таких як управління персоналом і маркетинг, може бути покладено на керівників місцевих дочірніх підприємств. Така децентралізація дозволяє враховувати особливості національної культури і середовища ведення бізнесу. Наприклад, в корпорації Microsoft розробка нових програмних продуктів здійснюється головним чином у Сполучених Штатах Америки, тоді як відповідальність за збут цих програмних продуктів покладено на іноземні дочірні підприємства. У багатьох випадках в корпораціях, наступних транснаціональної стратегії, практикується наступний розподіл обов’язків: підрозділ, що діє на ринку однієї країни, несе відповідальність за одне сімейство виробів, а підрозділ з іншої країни відповідає за інше сімейство виробів. Формування мережі взаємопов’язаних операцій вимагає від таких корпорацій зосередження великих зусиль на інтеграції та координації дій їх підрозділів.

Малюнок 1 відображає оцінку перерахованих вище чотирьох стратегій за двома критеріями: необхідність адаптації до місцевих умов (local responsiveness) і необхідність забезпечення глобальної інтеграції (global integration).

**Глобальна стратегія**

Компанія сприймає світ як єдиний ринок і в якості основної цілі ставить створення стандартних товарі та послуг, які б відповідали вимогам користувачів по всьому світу.

**Транснаціональна стратегія**

Компанія прагне забезпечити оптимальне поєднання привілеїв підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій та привілеїв адаптації до місцевих умов.

**Стратегія дублювання моделі ведення бізнесу**

Компанія використовує свою ключову компетенцію або характерні для компанії переваги, досягнуті у себе вдома, в якості засобу конкурентної боротьби на ринках зарубіжних країн.

**Мультилокальна стратегія**

Мультилокальна корпорація являє собою сукупність відносно незалежних дочірніх компаній, кожна з яких обслуговує якийсь конкретний внутрішній ринок.

**Необхідність підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій**

Низький рівень Високий рівень

Низький рівень Високий рівень

**Необхідність забезпечення гнучкості та**

 **адаптації к місцевим умовам**

Рис. 4.1. Стратегічні альтернативи досягнення балансу між необхідністю глобальної інтеграції та необхідністю адаптації до місцевих умов

Компанії повинні приділяти особливу увагу місцевих умовам ведення бізнесу в наступних випадках: великі відмінності між смаками та уподобаннями споживачів в різних країнах; відмінності між місцевими законами, економічними умовами та інфраструктурою; участь урядів країн, в яких компанії ведуть бізнес, в управлінні відповідними галузями промисловості. Необхідність глобальної інтеграції виникає у разі, коли компанія продає стандартизовані товари, між якими важко провести відмінності за їх якісними або споживчими властивостями (такі товари, як сільськогосподарська продукція, навалочні хімікати, руда і дешеві напівпровідникові мікросхеми). У разі невисоких торговельних обмежень та транспортні витрати, компанії повинні прагнути до забезпечення мінімальної собівартості продукції, що випускається. Навпаки, необхідність у глобальній інтеграції істотно зменшується у випадку, якщо споживачі в різних країнах зацікавлені в наявності специфічних характеристик продукту, а також якщо продукція компанії відрізняється від продукції інших підприємств за такими критеріями, як бренд, після продажне обслуговування і якість продукту.

Компанії дотримуються стратегії дублювання національної моделі ведення бізнесу в разі, коли у них немає великої необхідності ні в глобальній інтеграції, ні в адаптації до місцевих умов, як показано в лівому нижньому кутку рис. 1. Наприклад, компанія Toys "R" Us в процесі інтернаціоналізації своєї діяльності слідувала саме цій стратегії. Компанія продовжувала застосовувати на своїх зарубіжних підприємствах торгівлі ті методи маркетингу, закупівельної діяльності і збуту товарів, які були розроблені для американських підприємств роздрібної торгівлі. На думку керівництва, компанія може досягти успіху на міжнародному ринку точно таким же способом, як і на національному ринку, зокрема, за допомогою будівництва великих (схожих на склади) магазинів, здійснення закупівель великими партіями, зниження цін на товари і захоплення частки на ринку, що належить більш дрібним компаніям, які займаються роздрібною торгівлею іграшками при високому рівні витрат. Таким чином, керівництво компаній такого типу не бачить підґрунтя для того, щоб при проникненні на нові зарубіжні ринки вносити зміни в базову стратегію ведення бізнесу у себе вдома.

Мультилокальний підхід до організації бізнесу використовується переважно у випадку, коли існує велика необхідність адаптації до місцевих умов при низьких потребах в глобальній інтеграції. Цією концепцією користуються багато компаній, які займаються продажем продуктів харчування відомих торгових марок. Не забуваючи про переваги скорочення витрат виробництва, компанії, орієнтовані на ринок (такі як Kraft, Unilever і Cadbury Schweppes), звертають особливу увагу на задоволення специфічних потреб місцевих споживачів. Це, в свою чергу, дозволяє їм отримати гарантії того, що споживачі і надалі будуть купувати товари відомих торгових марок, які вони продають. Крім того, компанії такого типу використовують місцеві виробничі потужності для випуску продукції, щоб гарантувати наявність свіжих високоякісних продуктів на полицях супермаркетів.

Глобальна стратегія найбільш прийнятна, якщо існує висока потреба у глобальній інтеграції при низькій потребі в адаптації до місцевих умовам. У таких випадках компанія зосереджує свої зусилля на створенні стандартизованих товарів, проведенні уніфікованих маркетингових кампаній, формуванні універсальних систем розподілу товарів і т. д. Такою стратегією скористалися багато японських компаній по випуску побутової електроніки. До числа таких компаній належать компанії Sony і Matsushita, які створюють свою продукцію з орієнтацією на потреби глобального ринку. За винятком незначних модифікацій, обумовлених особливостями місцевих електромереж та форматів запису, продукція цих компаній (стереомагнітофони, портативні CD-плеєри, відеомагнітофони і DVD-плеєри) продається на ринках країн «четвірки» з мінімальною адаптацією до запитів місцевих споживачів . Отже, компанії, які дотримуються такої стратегії, прагнуть підвищити ефективність своєї роботи за допомогою отримання економії від розширення масштабів виробництва, а так за допомогою розміщення виробничих потужностей в країнах, в яких організація виробництва не вимагає великих витрат.

Транснаціональна стратегія найбільш прийнятна в разі високої необхідності як в глобальній інтеграції, так і в адаптації до місцевих умов. Останнім часом спроби використання такої стратегії робляться в Ford Motor Company. Наприклад, у компанії Ford всі дії по розробці нових моделей двигуна і коробки передач підпорядковані одному глобальному менеджеру. На інших менеджерів покладена аналогічна відповідальність за розробку нових моделей автомобілів, а також за виробництво та маркетинг продукції компанії. З іншого боку, кожен менеджер несе також відповідальність за забезпечення гарантій того, що продукція компанії Ford відповідає смакам і вподобанням місцевих споживачів. Наприклад, в автомобілях марки «Ford», призначені для продажу на ринку Великобританії, має бути передбачено правостороннє рульове керування. Для того щоб задовольнити запити місцевих споживачів, може виникнути необхідність у незначній і відомій форми кузова автомобілів, призначених для продажу на різних ринках.

Досі без уваги залишається питання глобального навчання. Накопичення і передача досвіду на глобальній основі передбачає взаємний обмін інформацією між материнською компанією і кожним дочірнім підприємством, а також між дочірніми підприємствами. Ні в одній з перерахованих вище стратегій (стратегії дублювання бізнес-моделі, мультилокальній або глобальній стратегії) в явно вираженій формі не передбачені способи досягнення цієї мети. Стратегія дублювання національної бізнес-моделі основана на передачі ключової компетенції материнської компанії зарубіжним дочірнім підприємствам. Мультилокальна стратегія передбачає децентралізацію повноважень і делегування частини управлінських функцій зарубіжним дочірнім компаніям, що дозволяє їм без особливих проблем адаптуватися до місцевих умов. Глобальна стратегія передбачає централізацію процесу прийняття рішень, яка дозволяє компанії забезпечити глобальну інтеграцію її діяльності.

Транснаціональна стратегія, з властивим їй поєднанням централізації одних функцій і децентралізації інших, по всій мірі, найбільше здатна підтримувати процес накопичення і передачі досвіду. Саме з цієї причини транснаціональна стратегія часто виглядає кращою. Передача досвіду між підрозділами корпорацій, наступних транснаціональної стратегії, здійснюється на базі матричної структури управління, проектних груп, неформальних управлінських взаємозв’язків і корпоративної культури. Такий підхід до накопичення і передачі досвіду доступний також для компаній, які додержуються стратегії дублювання національної бізнес-моделі, мультилокальної і глобальної стратегії. Однак таким компаніям необхідно систематично докладати зусиль до того, щоб забезпечити успішне використання перерахованих вище методів.

**3. Елементи міжнародної стратегії.**

Після визначення загальної стратегічної концепції інтернаціоналізації компанії менеджери, які займаються міжнародним стратегічним плануванням, повинні приступити до ідентифікації чотирьох базових елементів стратегії компанії. До числа цих елементів відносяться виключна компетенція компанії в тій чи іншій області, сфера діяльності компанії, розподіл ресурсів і синергія.

**Ключова компетенція**

Перший елемент міжнародної стратегії - ключова компетенція компанії (distinctive competence) - визначає здатність компанії домогтися значних результатів у тій чи іншій сфері діяльності, особливо в порівнянні з конкурентами. Виняткова компетентність компанії може проявлятися в новітній технології, ефективних мережах розподілу, передових методах управління або широко відомих брендах. *Наприклад, виняткова компетенція компанії Disney, що дозволяє їй досягати успіху на іноземних ринках, полягає у всесвітньо відомому імені, іміджі компанії і персонажів Уолта Діснея. Точно так же загальнодоступність комп’ютерних програм, сумісних з операційними системами сімейства «Windows», дає компанії Microsoft конкурентну перевагу перед компаніями із зарубіжних країн.*

В якій би формі не виражалася виключна компетенція, вона являє собою важливий ресурс, наявний у розпорядженні компанії. У багатьох випадках компанії воліють використовувати переваги, засновані на їх виключної компетенції в тій чи іншій сфері, для розширення своєї діяльності (в межах наявних ресурсів) на якомога більшу кількість ринків. Стратегія інтернаціоналізації, якої дотримуються такі компанії, в значній мірі відображає взаємозв’язок між їх виключною компетенцією і можливостями для бізнесу, що відкриваються в різних країнах світу.

*Наприклад, у компанії Robert Bosch GmbH зі Штутгарта, яка є самим найбільшим в світі постачальником автомобільного електронного обладнання, вперше була розроблена електронна система уприскування палива і антиблокіровочна гальмівна система. Таку стартову перевагу компанії було обумовлено її виключною компетентністю у відповідних областях, які іншим компаніям було важко протиставити. Компанія Bosch все ще утримує за собою 50% цих багатих ринків, продаючи свою продукцію автомобілебудівним компаніям на всіх шести населених континентах.*

**Сфера діяльності компанії**

Другий елемент міжнародної стратегії компанії - сфера діяльності (scope of operations) - визначає область ділових інтересів компанії. Сфера діяльності компанії може охоплювати географічні регіони, такі як країни, регіони всередині окремих країн і / або групи країн. Крім того, сфера діяльності компанії може поширюватися на ринкові або продуктивні ніші в одному або декількох регіонах, такі як ринок високоякісної продукції, ринок дешевих товарів або інші спеціалізовані ринки. Враховуючи обмеженість ресурсів, наявних у розпорядженні компаній, і беручи до уваги той факт, що ринки відрізняються один від одного за їх відносної привабливості для різних продуктів, менеджерам, які займаються виробленням міжнародної стратегії, необхідно обрати найбільш перспективні ринки для своїх компаній. Безумовно, сфера діяльності компанії безпосередньо пов’язана з тим, в якій області вона володіє виключною компетенцією. Якщо компанія має виняткову компетентністю тільки в межах певного регіону або окремого сімейства продуктів, сфера діяльності компанії повинна охоплювати саме ті області, де вона володіє виключною компетенцією.

*В якості ілюстрації можна навести такі приклади. Географічна сфера діяльності компанії Disney зі створення тематичних парків охоплює такі країни, як Сполучені Штати Америки, Японія, Франція (в найближчому майбутньому в цей список увійде Гонконг). У той же час географічна сфера діяльності компанії в плані кінопрокату і торгівлі товарами поширюється на ринки понад 100 країн світу. Інші компанії воліють займатися багатьма видами бізнесу, обмежуючи при цьому географічний діапазон своїх інтересів. До числа таких компаній належить, наприклад, Grupo Luksics, сімейний конгломерат, ділові інтереси якого поширюються на виробництво пива, виплавку міді, надання банківських послуг, готельний бізнес, телекомунікації, залізниці, а також розведення худоби на фермах, розташованих в Чилі і сусідніх країнах. Навпаки, компанія Ballantyne, невелика компанія з річним доходом $ 12 млн. з штату Небраска, спеціалізується виключно на виробництві кінопроекторів. Частка компанії на американському ринку кінопроекторів становить 65%, а на ринках інших країн - 30%. У напівпровідникової промисловості багато компаній також воліють обмежувати сферу своєї діяльності визначеними продуктовими нішами. Азіатські компанії з виробництва полупровідникових пристроїв, такі як Samsung, займають лідируючі позиції на світовому ринку мікросхем пам’яті. Компанія Intel, розташована в Каліфорнії, спеціалізується на виробництві мікропроцесорів для IBM-сумісних персональних комп’ютерів. Компанія Texas Instruments спеціалізується на виробництві процесорів для цифрової обробки сигналів, які здійснюють перетворення аналогових сигналів у цифрові. Такі мікросхеми застосовуються в різних пристроях, починаючи від комп’ютерних модемів і закінчуючи стереосистемами та мобільними телефонами.*

**Використання ресурсів**

Третій елемент міжнародної стратегії - використання ресурсів - визначає спосіб розподілу ресурсів компанії між різними течіями її діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії. *Наприклад, незабаром тематичні парки компанії Disney будуть відкриті в чотирьох країнах, проте ресурси компанії розподілені нерівномірно на кожному з цих ринків. Компанія Disney не робила інвестицій в Токійський Діснейленд, обмежила свої початкові інвестиції в Паризький Діснейленд 49% від загального обсягу капіталу парку і планує здійснити всі необхідні інвестиції в тематичний парк, який відкриється в Гонконзі. Поряд з цим компанія продовжує вкладати великі кошти в тематичний парк, який розташований в Сполучених Штатах, а також у власну кіностудію і телеканали.*

Розподіл ресурсів може здійснюватися по продуктових лініях, за географічними регіонами або за обома ознаками одночасно. На цьому етапі стратегічного планування необхідно визначити відносну пріоритетність напрямків використання обмежених ресурсів компанії. Компанія Disney могла б достатньо легко, без зовнішньої допомоги вирішити фінансові проблеми, що виникли у Паризького Діснейленду. Однак додаткові інвестиції в цей тематичний парк означали б відхилення компанії Disney від того рівня зобов’язань, який, на думку керівництва компанії, забезпечував би оптимальний розподіл ресурсів. Крім того, додаткові вкладення інвестицій, можливо, поставило б під загрозу фінансування будівництва парку Каліфорнійські пригоди або придбання телеканалів ABC і ESPN.

Деякі великі багатонаціональні корпорації розподіляють свої ресурси по всьому світу. Наприклад, Sharp Corporation, штаб-квартира якої знаходиться в Осаці, випускає свою електронну продукцію на 33 підприємствах, розташованих в 29 країнах світу. Інші компанії воліють зосереджувати виробництво в одній країні. Компанія Boeing, найбільший американський експортер, здійснює остаточну збірку комерційних літаків в Сіетлі (штат Вашингтон). Виробництво автомобілів «Mercedes-Benz» компанії Daimler Chrysler зосереджено в Німеччині; незважаючи на відкриття нового заводу компанії в штаті Алабама, 9 з 10 автомобілів цієї марки як і раніше виробляються в Германії. Всі ці компанії купують матеріали і продають готову продукцію в різних країнах світу, але розміщують виробничі ресурси тільки в своїх рідних країнах.

**Синергія**

Синергія (synergy), четвертий елемент міжнародної стратегії, - це така організація бізнесу, при якій відбувається збільшення сукупного результату за рахунок тісної взаємодії різних складових бізнесу компанії. Мета цього процесу полягає в тому, щоб створити ситуацію, коли ціле перевершує суму складових частин. *Компанії Disney вдалося домогтися великих успіхів у підвищенні ефективності роботи на території Сполучених Штатів за рахунок взаємодії різних напрямків діяльності. Глядачам країни добре знайомі персонажі Уолта Діснея, тому вони часто планують проведення відпусток у тематичних парках компанії. Відвідувачів парків буквально захльостують потоки інформації про новітні фільми компанії Disney; вони купують різні товари із зображеннями діснеївських героїв, що стимулює їх дивитися відповідні фільми по телебаченню.* Таким способом ініціюється багаторазове повторення цього циклу. У той же час, як було зазначено вище, компанія докладає великих зусиль до того, щоб домогтися підвищення ефективності не тільки на національному, а й на світовому ринку.

**4. Розробка міжнародних стратегій.**

Розробка міжнародних стратегій - це неоднорідний процес. Як правило, міжнародний стратегічний менеджмент поділяється на два етапи: формулювання стратегії та реалізація стратегії. У спрощеному вигляді ці два етапи можна охарактеризувати наступним чином: формування стратегії зводиться до прийняття рішень про те, чим компанія повинна займатися, а реалізація стратегії означає практичне виконання запланованих дій.

На етапі формування стратегії в компанії відбувається ідентифікація цілей та розробка стратегічних планів досягнення цих цілей. У процесі вироблення міжнародної стратегії менеджери компанії приймають рішення про те, на які ринки компанії слід проникнути, а також яким чином забезпечити конкурентоспроможність компанії на кожному з цих ринків.

На етапі реалізації стратегії в компанії розробляється тактика досягнення цілей, поставлених перед компанією в процесі формування стратегії. Ухвалення рішення про будівництво тематичного парку Паризький Діснейленд стало частиною процесу формування стратегії компанії Disney. Ухвалення рішення про склад атракціонів, датою відкриття парку і призначення плати за вхід відноситься до етапу реалізації стратегії. Як правило, реалізація стратегії компанії залежить від її організаційної структури, роботи персоналу та контролюючих систем і процесів. Процес стратегічного планування багато в чому унікальний. Проте існує ряд загальних етапів процесу розробки стратегій:

**Визначення місії**

Процес міжнародного стратегічного планування починається в більшості організацій з визначення місії компанії, в якій розкривається мета компанії, її цінності та напрямки діяльності. Процес формування місії компанії в більшості випадків служить в якості способу передачі інформації стосовно її стратегічного курсу внутрішнім і зовнішнім суб’єктам діяльності та акціонерам компанії. Місія компанії позначає цільові сегменти споживачів та цільові ринки, основні товари або послуги, географічну сферу діяльності, основні технології, методи конкурентної боротьби, плани економічного зростання і забезпечення прибутковості компанії, основоположну філософію ведення бізнесу, а також плани компанії відносно забезпечення її репутації в очах громадськості. Наприклад, в декларації про місію компанії Hershey Foods сказано, що її мета - «стати кондитерською компанією № 1 в Північній Америці з перспективою зайняти лідируючі позиції на світовому ринку кондитерських виробів»; компанія Carpenter Technology визначає свою місію як намір «стати найбільшою, прибутковою, досить розвинутою міжнародною компанією з виробництва і збуту спеціальних сплавів, матеріалів і компонентів». У багатонаціональних корпораціях може виникнути необхідність у формулюванні кількох місій: одна з них повинна описувати корпорацію в цілому, інші стосуються її закордонних дочірніх підприємств. Безумовно, у разі наявності кількох місій компанії необхідно подбати про їх сумісності.

**Дослідження середовища ведення бізнесу та SWOT-аналіз**

Другий етап розробки міжнародної стратегії зводиться до виконання SWOT-аналізу. SWOT - це абревіатура англійських слів «strengths, weaknesses, opportunities, threats» (що в перекладі на українську означає «сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози»). У більшості випадків початком SWOT-аналізу є дослідження середовища ведення бізнесу (environmental scan), іншими словами, систематизований збір даних про всі зовнішні і внутрішні економічні умови ведення бізнесу, у тому числі інформація про кон’юнктуру ринку, нормативно-правове регулювання, діяльність конкурентів, витрати виробництва та рівні продуктивності праці.

Коли фахівці, що входять до складу групи планування, вивчають зовнішнє економічне середовище, вони роблять спроби ідентифікувати як сприятливі можливості для ведення бізнесу так і загрози, з якими може зіткнутися компанія. Для цього вони збирають дані про зміни економічних, фінансових, політичних, правових, соціальних і конкурентних умов на різних ринках, які компанія обслуговує або планує обслуговувати. *Наприклад, у компанії Boeing постійно відстежуються зміни політичних та економічних чинників, які так чи інакше зачіпають індустрію авіа подорожей. У Китаї на початку 90-х відбулися політичні зміни, в результаті яких стало можливим посилення конкурентної боротьби на ринку авіаперевезень, що в свою чергу вимусило уряд розділити гігантську державну транспортну компанію СААС на кілька конкуруючих регіональних авіакомпаній, а також відкрити гонконгські компанії Cathay Pacific можливість виходу на китайський ринок авіаперевезень. Дослідження зовнішнього середовища бізнесу, проведене компанією Boeing, показало, що швидко зростаючий попит на повітряні подорожі в Китаї робить китайський ринок надзвичайно привабливим в плані можливостей. На підставі цього висновку керівництвом Boeing було прийнято рішення про розміщення комерційного представництва компанії в Пекіні. Цей крок повністю виправдав себе, оскільки Китай став одним з важливих ринків збуту літаків компанії Boeing.*

У процесі вивчення зовнішнього середовища бізнесу здійснюється також збір даних про загрози, які можуть виникнути в діяльності компанії. До числа таких небезпек належить, наприклад, скорочення розмірів ринку, посилення конкуренції, можливість прийняття нових урядових постанов, політична нестабільність на ключових ринках, а також розробка нових технологій, поява яких може зробити застарілими виробничі потужності компанії або номенклатуру виробів, які вона випускає .

У ході SWOT-аналізу менеджери, які відповідають за формування стратегії компанії, оцінюють також внутрішньо корпоративні умови ведення бізнесу, іншими словами, - сильні і слабкі сторони компанії. До числа сильних сторін компанії належать вміння та досвід, наявні ресурси, а також інші переваги компанії порівняно з її конкурентами. До числа потенційних переваг, які утворюють основу виключної компетенції компанії, можна віднести високу кваліфікацію управлінського персоналу, передову технологію, широко відомий бренд, достатній обсяг готівки, позитивний імідж в очах громадськості, велику частку на ринках основних країн.

Компанія повинна також визнати свої слабкі сторони. Слабкі сторони компанії відображають недостатньо високу кваліфікацію персоналу, недостатність ресурсів або інші чинники, що знижують конкурентоспроможність компанії. До числа слабких сторін компанії можна також віднести слабку організацію мережі розподілу продукції за рамками національного ринку, незадоволеність трудовими відносини, брак висококваліфікованих міжнародних менеджерів або відставання від конкурентів у сфері розробки нових продуктів. *Наприклад, на роботі тематичного парку Паризького Діснейленду негативно позначилися такі фактори, як великі капітальні витрати, негативне ставлення громадськості, а також низьке завантаження готельних номерів. До числа слабких сторін компанії BMW належить вкрай високий рівень витрат на робочу силу на національних підприємствах, що істотно зменшують можливості цінової конкуренції.*

Один з методів оцінки сильних і слабких сторін компанії полягає у формуванні ланцюжка створення цінності. Цей метод, розроблений професором

Менеджери використовують інформацію, отриману в результаті SWOT-аналізу, в процесі розробки конкретних ефективних стратегій. Ефективна стратегія - це стратегія діяльності компанії, що припускає максимальне використання можливостей для ведення бізнесу та отримання вигоди із сильних сторін компанії, усунення зовнішніх загроз, а також подолання слабких сторін компанії.

**Стратегічні цілі**

У контексті місії компанії, а також результатів SWOT-аналізу міжнародне стратегічне планування зводиться головним чином до встановлення стратегічних цілей компанії. Стратегічні цілі - це поставлені перед компанією завдання, які повинні бути виконані згідно конкретного плану дій. Стратегічні цілі за визначенням повинні бути вимірними, досяжними і обмеженими в часі (іншими словами, при постановці таких цілей необхідно відповісти на питання про те, з якими витратами, яким чином і до якого терміну вони будуть досягнуті). *Наприклад, серед стратегічних цілей, поставлених компанією Disney перед тематичним парком Паризький Діснейленд, було забезпечення прогнозованої відвідуваності парку, рівня одержуваних доходів і т. д.*

**Тактика**

Етап стратегічного планування, наступний після виконання SWOT-аналізу і постановки стратегічних цілей, - це постановка конкретних тактичних цілей і розробка тактичних планів або формування тактики компанії. Як правило, відповідальність за формування тактики покладена на менеджерів середньої ланки, які приділяють основну увагу розробці конкретних способів досягнення стратегічних цілей компанії. *Наприклад, в результаті злиття Grand Metropolitan, найбільшої британської компанії з випуску продуктів харчування, і Guinness, основного британського виробника спиртних напоїв, була створена компанія Diageo PLC - одна з найбільших у світі компаній з випуску споживчих товарів, оборот якої в 2002 р. склав $ 17 млрд.*

**Загальна схема управління діяльністю компанії**

Останній етап формування стратегії компанії - це розробка загальної схеми управління її діяльністю (control framework) або визначення сукупності управлінських та організаційних процедур, які повинні забезпечити просування компанії по шляху досягнення її стратегічних цілей. В якості ілюстрації розглянемо наступний приклад. Стратегічною метою тематичного парку Паризький Діснейленд на перший рік його роботи було забезпечення рівня відвідуваності, рівного 12 млн. відвідувачів. Коли стало очевидним, що ця мета не буде досягнута, в компанії була активізована рекламна кампанія з метою підвищення рівня відвідуваності парку, а також тимчасово була закрита одна з готелів, для того щоб скоротити загальний обсяг витрат. Якби відвідуваність парку перевищувала запланований рівень, рекламна кампанія могла б бути згорнута, а тривалість роботи парку - збільшений. Кожний варіант реагування компанії на той чи інший розвиток подій випливає з концепції управління, розробленої з орієнтацією на забезпечення ефективної діяльності компанії.

**5. Рівні міжнародної стратегії.**

Беручи до уваги складність міжнародного стратегічного менеджменту, у багатьох міжнародних компаніях (особливо в багатонаціональних корпораціях) вважається доцільним розробляти стратегії для трьох окремих рівнів всередині організації. На рис. 2 проілюстровані ці три рівня міжнародної стратегії: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія і функціональна стратегія.

**Корпоративна стратегія**

Корпоративна стратегія (звана іноді портфельною стратегією) визначає діапазон всіх напрямків діяльності компанії. Розглянемо три японські компанії з виробництва електронної апаратури: Sony, Matsushita і Pioneer Electronic Corporation. Компанія Sony бере участь у конкурентній боротьбі на світовому ринку споживчої електроніки для розваг, але не розширює сферу своєї діяльності на електропобутові прилади для дому і кухні. Основний конкурент Sony, компанія Matsushita, конкурує у всіх цих галузях електронної промисловості, тоді як Pioneer Electronic Corporation займається тільки випуском електронної аудіо- та відеоапаратури. У всіх цих компаніях були дані різні відповіді на питання про те, що складає їх сферу діяльності. Розбіжності у відповідях на це питання обумовлені відмінностями між сильними і слабкими сторонами цих компаній, а також відмінностями в оцінці можливостей і загроз, що випливають з глобальної економічної та політичного ділового середовища. Існує три типи корпоративної стратегії, яких може дотримуватися та чи інша компанія: стратегія орієнтації на один напрямок діяльності, стратегія пов’язаної диверсифікації та стратегія незв’язаної диверсифікації.

Корпоративна стратегія

Стратегія орієнтації

на один вид діяльності

Стратегія пов’язаної

диверсифікації

Стратегія непов’язаної

диверсифікації

Бізнес-стратегія

Диференціація

Лідерство по витратам

Фокусування

Функціональні стратегії

Фінансова стратегія

Маркетингова стратегія

Стратегія науково-дослідних робіт

Виробнича стратегія

Стратегія управління людськими ресурсами



Рис. 4.2. Три рівні міжнародної стратегії в багатонаціональних корпораціях.

**Стратегія орієнтації на один вид діяльності.** Стратегія орієнтації на один вид діяльності (single-business strategy) передбачає отримання прибутку від одного напряму бізнесу, іншими словами, від випуску одного продукту або надання однієї послуги. Найбільш важливою перевагою цієї стратегії є те, що компанія має можливість сконцентрувати всі свої ресурси і практичний досвід на випуску єдиного продукту або представлення однієї послуги. З іншого боку, ця стратегія збільшує вразливість компанії до дій її конкурентів, а також до змін зовнішнього середовища бізнесу. Наприклад, у випадку компанії, яка випускає тільки відеомагнітофони, така новинка, як DVD-плеєр, може зробити її єдиний продукт застарілим; при такому розвитку подій компанія може не встигнути розробити новий продукт досить швидко, щоб вистояти в конкурентній боротьбі.

**Пов’язана диверсифікація.** Пов’язана диверсифікація (related diversification), найбільш поширений тип корпоративної стратегії, припускає одночасну діяльність компанії за кількома різними (але по своїй суті - спорідненим) напрямками діяльності, в споріднених галузях або на родинних ринках. Ця стратегія дозволяє компанії використовувати свою виняткову компетенцію в одному напрямку діяльності або на одному ринку для підвищення конкурентоспроможності на інших напрямках бізнесу або на інших ринках. Мета стратегії пов’язаної диверсифікації, а також базового взаємозв’язку між різними напрямками діяльності в більшості випадків визначається в місії компанії.

*Компанія Disney дотримується стратегії пов’язаної диверсифікації. Всі напрямки її діяльності об’єднані в єдину систему за допомогою персонажів Уолта Діснея, логотипу компанії, ідеї моральності та репутації компанії, що надає високоякісні послуги в сфері сімейного дозвілля. Діснеївські фільми і телевізійні шоу, багато з яких транслюються по кабельних телеканалах, що належать компанії, сприяють збільшенню кількості відвідувачів тематичних парків Disney, що в свою чергу сприяє збільшенню обсягу продажів товарів, які випускаються компанією.*

Стратегія пов’язаної диверсифікації надає в розпорядження компанії ряд переваг.

Перша перевага полягає в тому, що така стратегія дозволяє знизити залежність компанії від одного продукту або послуги, що в результаті зменшує її вразливість до дій конкурентів або до економічних ризиків. Наприклад, якщо компанія Disney зіткнеться із загостренням конкуренції на ринку тематичних парків, інші її відділення, що займаються випуском фільмів, телемовленням і ліцензійною діяльністю, можуть компенсувати можливе скорочення доходів від тематичних парків. Більш того, ці споріднені напрями бізнесу можуть істотно ускладнити процес конкурентної боротьби інших підприємств аналогічного профілю з компанією Disney. Наприклад, мультиплікаційні фільми, зроблені іншими компаніями, стикаються з певними труднощами в плані конкуренції з мультфільмами, які випускає Disney Studios. Творці цих мультиплікаційних фільмів змушені купувати рекламний час на телебаченні (або місце для публікації реклами в пресі) за комерційними розцінками, тоді як компанії Disney досить прорекламувати свої нові мультфільми сім’ям, які стоять у чергах на атракціони в тематичних парках компанії , або глядачам каналів ABC або Disney Channel.

Друга перевага полягає в тому, що пов’язана диверсифікація дозволяє компанії отримати економію від масштабу. Наприклад, компанія Limited Brands вигідно використовує величезні масштаби своєї діяльності для того, щоб здійснювати закупівлі нових ліній одягу за прийнятними цінами у азіатських виробників. Зробивши такі централізовані закупівлі, компанія розділяє отримані партії товарів між своїми підрозділами Limited, Express і Lerner та іншими підрозділами. За цим же принципом у компанії Disney було організовано підрозділ Strategic Sourcing. Завдання цього підрозділу полягає в максимальній консолідації закупівельної діяльності компанії в масштабах всього світу. *Наприклад, компанія купує всі пакувальні матеріали у одного постачальника. Споживачі, які купують товари в парку Паризький Діснейленд, в магазині Disney Store в Лос-Анджелесі, на показі вистави «Король Лев» у Лондоні, через web-сайт компанії Disney або через систему торгівлі поштою по каталогу компанії, - всі ці споживачі отримають свої покупки в упаковці однакового розміру і стилю, купленої у одного виробника. За оцінками фахівців компанії, щорічний розмір економії коштів за рахунок використання такого підходу складає більше $ 300 млн.*

Третя перевага полягає в тому, що пов’язана диверсифікація дозволяє компанії використовувати технології або практичний досвід, отриманий на одному ринку, для виходу на інший ринок з меншим обсягом витрат і зусиль. *Наприклад, компанія Pirelli SpA використовувала свій досвід у виробництві виробів з каучуку і ізольованого кабелю, придбаного ще 100 років тому, щоб стати п’ятим у світі за величиною виробником автомобільних шин. Крім того, компанія Pirelli використовувала свій досвід у виробництві кабелю з гумовою ізоляцією для того, щоб стати найбільшим виробником волоконно-оптичного кабелю. Такий потенційний синергетичний ефект являє собою головну перевага стратегії пов’язаної диверсифікації.*

Одним з недоліків пов’язаної диверсифікації можуть стати витрати на координацію діяльності різних підрозділів компанії. Ще один недолік полягає в тому, що зміна економічних умов ведення бізнесу може негативно позначитися одночасно на всіх підрозділах компанії. *Наприклад, компанія Ассоr може підвищити сукупну ефективність роботи, спрямовуючи туристів в свої готелі та ресторани. Однак при цьому всі підрозділи компанії уразливі до спаду активності в туристичному бізнесі. У випадку, якщо вибухне ще одна нафтова криза або якщо черговий терористичний акт змусить потенційних туристів залишитися вдома, постраждають всі підрозділи компанії Ассоr.*

**Незв’язана диверсифікація.** Третій тип корпоративної стратегії міжнародних компаній - це незв’язана диверсифікація (unrelated diversification). Ця стратегія передбачає діяльність компанії в декілька не зв’язаних один з одним галузях або на декількох ринках. Наприклад, французька компанія Casino Guichard-Perrachon володіє компаніями, що діють в таких галузях, як фінансові послуги, обробка зображень, супермаркети, виробництво вина та чергові магазини. *Компанія General Electric (GE) володіє такими різнотипними підрозділами, як телевізійна мережа (NBC), підприємства з випуску освітлювальних приладів, компанія з випуску медичної техніки, компанія з виробництва авіаційних двигунів, підприємство з виробництва напівпровідників, а також інвестиційний банк.* Всі ці підрозділи діють відокремлено, тому навряд чи можна розраховувати на отримання синергетичних переваг від спільної діяльності таких різнотипних підприємств і компаній.

У 60-і рр. незв’язана диверсифікація була найпопулярнішою інвестіційною стратегією. Багато великих компаній, такі як ITT, Gulf and Western, LTVn Textron, стали конгломератами. Термін «конгломерат» використовується для позначення компаній, які об’єднують ряд не пов’язаних один одним напрямів діяльності. Стратегія незв’язаної диверсифікації дозволяє отримати ряд переваг.

По-перше, материнська компанія має більше можливостей в плані мобілізації капіталу, ніж кожен з її підрозділів окремо. Крім того, материнська компанія може надавати цей капітал тим підрозділам, у розпорядженні яких є можливості для отримання максимального прибутку.

По-друге, використання стратегії незв’язаної диверсифікації дозволяє знизити загальний рівень ризику, оскільки в такому випадку компанія менш вразлива до коливань рівня ділової активності. Наприклад, втрати через тимчасові труднощі, з якими стикається один підрозділ, можуть бути відшкодовані успішною діяльністю інших підрозділів.

По-третє, компанія менш вразлива до погроз, які обумовлені конкуренцією з боку інших компаній, оскільки кожна небезпека може негативно позначитися тільки на одному фрагменті загальної діяльності компанії.

По-четверте, компанії, які діють на базі стратегії незв’язаної диверсифікації, легше позбутися неприбуткових підприємств, так як вони функціонують в автономному режимі. Крім того, така компанія має можливість купувати інші компанії, не турбуючись про способи їх інтеграції з підрозділами, які вже функціонують у складі материнської компанії.

Проте в наші дні створення конгломератів на базі стратегії незв’язаної диверсифікації не користується популярністю через відсутність можливостей отримання синергетичних ефектів від їхньої спільної діяльності. Оскільки між діяльністю компаній, що входять до складу такого конгломерату, немає ніякого взаємозв’язку, вони не в змозі надавати регулярну підтримку один одному.

**Бізнес-стратегія**

Тоді як корпоративна стратегія зачіпає діяльність компанії в цілому, бізнес-стратегія (звана іноді конкурентною стратегією) охоплює роботу окремих напрямків бізнесу, дочірніх компаній і підрозділів, які входять до складу компанії. Стратегія ведення бізнесу визначає способи ведення конкурентної боротьби на кожному ринку, на який проникає компанія.

У компаніях, які дотримуються корпоративної стратегії пов’язаної або незв’язаної диверсифікації, існує тенденція до об’єднання певних напрямків діяльності в так званих «стратегічних бізнес-одиницях», чи інакше, «стратегічних господарських одиницях, СХЕ» (strategic business unit, SBU). У компаніях, стратегії пов’язаної диверсифікації, стратегічні господарські одиниці формуються за принципом подібності товарів і послуг. Наприклад, у компанії Disney виділені наступні СХЕ: тематичні парки і курорти; творчі підрозділи (випуск розважальної кінопродукції, ліцензування персонажів, магазини з продажу товарів із зображеннями діснеївських героїв); телебачення (канали ABC, Disney Channel і ESPN). У компаніях, які дотримуються стратегії незв’язаної диверсифікації стратегічні господарські одиниці об’єднують випуск різнотипних товарів і надання різнотипних послуг. Наприклад, у компанії Textron створені такі стратегічні організаційні одиниці, як літакобудування, виробництво автомобільної продукції, надання фінансових послуг та випуск промислових виробів.

Приділяючи особливу увагу конкурентному середовищі кожного підрозділу або СХЕ, бізнес-стратегія сприяє розвитку виключної компетенції компанії в тому напрямі діяльності, яким займається цей підрозділ або господарська одиниця. Бізнес-стратегія, розроблена для однієї стратегічної господарської одиниці, використовується на всіх географічних ринках, які обслуговує ця СХЕ. У компанії може бути розроблена своя власна бізнес-стратегія для кожної стратегічної господарської одиниці або загальна стратегія для всіх СХЕ. Існує три основних типи стратегії ведення бізнесу: стратегія диференціації, стратегія загального лідерства по витратах і стратегія фокусування.

**Диференціація**. Стратегія диференціації (differentiation strategy) - це найбільш широко використовувана стратегія ведення бізнесу. Ця стратегія передбачає формування і підтримку такого іміджу товарів або послуг тієї чи іншої стратегічної господарської одиниці, який принципово відрізнявся б від інших товарів або послуг на тому ж сегменті ринку. У сучасних умовах багато міжнародних компаній намагаються використати якість своєї продукції як фактор диференціації. Домігшись успіху у створенні репутації своєї продукції як продукції високої якості, такі компанії можуть призначати на свої товари або послуги більш високі ціни. *Наприклад, компанія Rolex продає свій годинник у всьому світі за найвищими цінами. У будь-якому регіоні світу ця компанія укладає контракти на продаж своєї продукції тільки з кількома дилерами; в рекламних роликах і оголошеннях наголос робиться на якості і статусі годин «Rolex». Крім того, компанія дуже рідко робить знижки на свої товари. До числа інших міжнародних компаній, в яких ефективно використовується стратегія диференціювання, відносяться такі компанії, як Coca-Cola, Nikon (фотоапарати), Calvin Klein (модний одяг) і Waterford Wedgewood (посуд з тонкого порцеляни і скляний посуд).*

**Загальна лідерство за витратами.** Стратегія загального лідерства по витратах (overall cost leadership strategy) передбачає досягнення високого рівня ефективності всіх операційних процесів, що відбуваються в компанії, що дало б змогу забезпечити більш низький (порівняно з конкуруючими фірмами) рівень витрат. Це дозволяє компанії продавати свої товари або послуги за нижчими цінами. Успішна стратегія загального лідерства по витратах може привести в результаті до зниження рівня прибутковості окремих підрозділів (що обумовлено продажем товарів або послуг за нижчими цінами), але в той же час - до підвищення рівня сукупної прибутковості всієї компанії (завдяки збільшенню обсягу продажів). *Наприклад, французька Bic Pen Company випускає близько трьох мільйонів ручок щодня. Направивши максимум зусиль на те, щоб зробити свої кулькові ручки якомога більш дешевими, компанія отримала можливість продавати їх за дуже низькими цінами. Поєднання таких факторів, як масове виробництво продукції та всесвітня мережа розподілу, обумовлює процвітання компанії Bic. До числа інших компаній, які дотримуються цієї стратегії, належать Timex (наручний годинник), Fuji (фотоплівка), Hyundai (автомобілі), LG Group (побутова електроніка) і NEC (напівпровідники).*

**Фокусування.** Стратегія фокусування (focus strategy) передбачає орієнтацію компанії на випуск вузького асортименту товарів, призначених для певних груп споживачів або для окремих регіонів. Така стратегія дозволяє компанії привести споживчі властивості конкретних продуктів у відповідність з потребами конкретних сегментів споживачів. Ці сегменти споживачів можуть бути виділені за такими ознаками, як географічний район, етнічна приналежність, купівельна спроможність, смаки або будь-який інший фактор, який може вплинути на поведінку споживачів при ухваленні рішення про покупку. *Наприклад, компанія Cadbury Schweppes PLC продає своє пиво «Hires Root Beer» тільки в США, оскільки далеко не всім людям в інших регіонах подобається пиво з коренеплодів. В інших країнах Cadbury продає безалкогольні фруктові напої, у тому числі «Solo» (напій із суміші різних фруктів) і «Trina» (напій з грейпфрута); ці напої не користуються популярністю у американських споживачів. Компанія Honda продає автомобіль-універсал «Accord» головним чином у Сполучених Штатах Америки, так як американським споживачам більше подобаються автомобілі такого типу, ніж споживачам в інших країнах. У країнах, що розвиваються компанія продає більш дешеву модель «Civic», оскільки в цих країнах низький рівень дискреційних доходів населення. Бізнес-стратегія компанії Sony в СХЕ, що діють у галузі побутової електроніки, орієнтована на безперервну модернізацію та вдосконалення продукції на базі великих НДДКР при одночасному підтриманні репутації компанії Sony як компанії, що випускає високоякісну електротехніку.*

**Функціональні стратегії**

Функціональні стратегії визначають способи управління різними функціями компанії, такими як фінанси, маркетинг, виробничі операції, людські ресурси, НДДКР. Передбачається, що функціональні стратегії компанії повинні бути узгоджені з міжнародною корпоративною стратегією і бізнес-стратегією.

Міжнародна фінансова стратегія охоплює вирішення таких питань, як цільова структура капіталу, інвестиційна політика, запаси іноземної валюти, методи скорочення ризиків, політика управління заборгованістю та управління оборотним капіталом. Як правило, в міжнародній компанії фінансова стратегія розробляється як для компанії в цілому, так і для її окремих стратегічних господарських одиниць.

Міжнародна маркетингова стратегія має відношення до питань розподілу і збуту товарів або послуг компанії, визначає способи вирішення таких питань, як продуктовий портфель, реклама, просування на ринок, ціноутворення і розподіл.

Міжнародна виробнича стратегія визначає процеси створення товарів або послуг компанії. Вона створює базу для прийняття рішень про забезпечення, розміщення виробничих або сервісних потужностей, планування і дизайн виробничих або сервісних підприємств, технології, а також управління матеріальними запасами.

Об’єктом міжнародної стратегії людських ресурсів є люди, що працюють в компанії. Ця стратегія визначає процес прийняття рішень з наступних питань: найм, підготовка та атестація робочих і службовців, оплата праці, формування трудових відносин між адміністрацією і профспілками.

І нарешті, міжнародна науково-технічна стратегія (стратегія НДДКР) визначає розміри і напрямок інвестицій компанії в створення нових продуктів і розробку нових технологій.

**Питання для самоконтролю**

1. Що таке міжнародний стратегічний менеджмент?

2. Назвіть три джерела отримання конкурентних переваг, наявних у розпорядженні міжнародних компаній і не доступних компаніям, які ведуть бізнес виключно на внутрішньому ринку країни.

3. Перерахуйте чотири основні концепції, на підставі яких здійснюється стратегічний менеджмент в більшості багатонаціональних корпорацій.

4. Назвіть відмінності між формуванням і реалізацією міжнародної стратегії.

5. Перерахуйте етапи формування міжнародної стратегії. Чи відрізняються ці етапи при розробці стратегій діяльності різних компаній?

6. Назвіть чотири елементи міжнародної стратегії.

7. Опишіть роль і значимість виключної компетенції компанії в тій чи іншій сфері в процесі формування міжнародної стратегії.

8. Перерахуйте три рівня міжнародної стратегії. Чому важливо провести відмінність між цими трьома рівнями?

9. Дайте опис і охарактеризуйте особливості трьох основних підходів до формування корпоративної стратегії.

10. Дайте опис і охарактеризуйте особливості трьох основних підходів до формування бізнес-стратегії.

11. Назвіть основні типи функціональних стратегій, що використовуються в міжнародних компаніях.

**Тема 5. Аналіз закордонних ринків і стратегії проникнення**

**Програмні запитання**

1. Основні способи аналізу зарубіжних ринків.

2. Процес вибору способів проникнення компанії на зарубіжний ринок.

3. Експорт як стратегія проникнення на зарубіжний ринок.

4. Міжнародне ліцензування.

5. Міжнародний франчайзинг.

6. Спеціальні способи проникнення міжнародних компаній в закордонні економіки: контрактне виробництво, управлінські контракти і будівництво об’єктів «під ключ».

7. Прямі закордонні інвестиції: створення нових підприємств і придбання діючих підприємств.

**Основні терміни і поняття**

Міжнародний бізнес, експорт, прямі закордонні інвестиції, прямі портфельні інвестиції, ліцензування, франчайзинг, франчайзер, франчайзі, управлінський контракт, контракт «під ключ», прямі іноземні інвестиції

**Тематичні тези**

**1. Основні способи аналізу зарубіжних ринків.**

Незалежно від того, якої стратегії дотримується міжнародна компанія, перед більшістю з них постає фундаментальна мета збільшення частки ринку, зростання доходів і прибутків. У більшості випадків досягнення цих цілей забезпечується за допомогою проникнення компанії на нові ринки або шляхом виведення нових продуктів на ринки, де компанія вже присутня. Здатність компанії домогтися цього залежить від глибини розуміння умов, що склалися на даному географічному або товарному ринку. Щоб досягти успіху в збільшенні частки на ринку, доходів і прибутків, компанії повинні здійснити наступні три етапи:

1) оцінка альтернативних ринків;

2) оцінка витрат, вигод і ризиків при проникненні на кожен з цих ринків;

3) вибір тих ринків, які володіють найбільшим потенціалом для початку або розширення діяльності компанії.

**1) Оцінка альтернативних зарубіжних ринків**

У процесі оцінки альтернативних зарубіжних ринків фахівці компанії повинні проаналізувати ряд факторів, у тому числі поточний і потенційний розмір ринку, рівень конкуренції, правове і політичне середовище ведення бізнесу, а також соціокультурні фактори, які можуть вплинути на ефективність роботи компанії на даному ринку.

Інформація про деякі характеристики цільових ринків досить об’єктивна і доступна. Наприклад, стабільність національної валюти тієї чи іншої країни має велике значення, якщо компанія планує там експортно-імпортні операції або аналізує інвестиційні можливості. Об’єктивну інформацію з цього питання можна без зусиль знайти в різних джерелах, які видаються в рідній країні компанії або публікуються в Інтернеті. Інформація по іншим чинникам, від яких залежить діяльність компанії на зарубіжному ринку, може виявитися суб’єктивною і важкодоступною.

***Вставка 5.1. Глобальна стратегія компанії «Starbucks»***

Компанії «Starbucks» абсолютно несподівано (як здається на перший погляд) вдалося отримати в Сполучених Штатах високий статус, порівнянний зі статусом компаній «Coca-Cola» і «McDonald's». Насправді ця мережа кав'ярень є, принаймні сьогодні, найвідомішою компанією США в сфері торгівлі продуктами харчування та напоями. В даний час в компанії формуються плани виходу на ринки інших країн світу.

Компанія «Starbucks» була заснована в 1971 р трьома пристрасними любителями кави. На початковому етапі існування компанії основним напрямком її діяльності була закупівля високоякісних кавових зерен, їх обсмажування і подальший продаж оптовими партіями. Бізнес розвивався досить добре, і найближчим часом до складу компанії входило вже дев'ять магазинів з продажу кавових зерен (всі магазини знаходилися в районі Сіетла). У 1987 р три партнера, що заснували «Starbucks», продали компанію колишньому її працівнику Говарду Шульцу. Новий власник компанії швидко змінив напрямок бізнесу, відмовившись від оптових продажів кавових зерен і зосередивши увагу на роздрібних продажах кави в невеликих кафе, що належать самій компанії. В даний час компанія «Starbucks» не тільки займається імпортом та обжаркою особливих сортів кавових зерен, але і є найбільшою в Сполучених Штатах Америки спеціалізованою компанією з роздрібної торгівлі кави.

Чим можна пояснити феноменальний ріст і успіх компанії «Starbucks»? Одна з найважливіших складових цього успіху - це правильно задумана і реалізована стратегія. В даний час компанія «Starbucks» переживає період виключно високих темпів розвитку: практично щодня де-небудь у світі відкривається невелике кафе «Starbucks». Однак відкриттю кожного нового кафе, місце для якого підбирається самим ретельним чином, сприяє процес планування і координації всіх зроблених дій. Окрім того, завдяки рекламній кампанії, в якій були враховані віддалені наслідки, а також завдяки відданості якості, керівництву «Starbucks» вдалося підвищити культуру споживання кави у мільйонів споживачів, а також суттєво підняти рівень попиту на цей продукт.

Організаційна структура «Starbucks» також сприяє економічному росту і успіху компанії. Менеджери кожного роздрібного підприємства «Starbucks» наділені великою самостійністю в управлінні справами, за умови що їх дії не суперечать базовим корпоративним принципам.

Крім того, для забезпечення зворотного зв'язку між працівниками компанії та її керівництвом в «Starbucks» використовується сучасна комунікаційна мережа. До роботи в ресторанах компанії залучаються відносно молоді люди, яким з самого моменту надходження на роботу виплачується погодинна заробітна плата, яка перевищує оплату праці на випробувальний термін на інших підприємствах суспільного харчування. Крім усього іншого компанія пропонує медичне страхування всім своїм працівникам (у тому числі працівникам, зайнятим неповний робочий день). Крім того, в «Starbucks» діє приваблива схема стимулювання службовців продажем акцій компанії. Ще один ключ до успіху «Starbucks» - це майже фанатична відданість компанії забезпеченню якості. Наприклад, згідно з прийнятими в компанії правилами молоко повинно підігріватися тільки при температурі від 150 до 170 градусів, а на приготування кожної порції кави «еспресо» повинно йти не більше 23 секунд, - в іншому випадку ця порція не повинна подаватися клієнту. Ні одна чашка кави не повинна знаходитися на нагрівальної плиті більше 20 хвилин. Говард Шульц відмовляється відкривати нові кафе «Starbucks» на умовах франчайзингу, побоюючись втрати контролю над діяльністю франчайзі і можливого погіршення якості приготування кави та обслуговування клієнтів.

Незважаючи на феноменальні темпи економічного розвитку «Starbucks», компанія завжди готова використовувати нові можливості для ведення бізнесу. Хоча компанія все ще бачить безліч можливостей для розширення діяльності в США, кілька років тому менеджери компанії почали розробляти стратегії міжнародної експансії. (Насправді кафе-магазини «Starbucks» були відкриті в Канаді ще в 1987 р, проте ці підприємства роздрібної торгівлі функціонували в тій же організаційній структурі, що і національні підприємства.)

У 1996 р, після ретельного вивчення попиту та складання відповідних планів компанія «Starbucks» відкрила свої кафе в Японії та Сінгапурі, після чого почалося методичне розширення мережі кафе «Starbucks» як в Азії, так і в Європі. Розширення діяльності «Starbucks» на території Європи досягло своєї вищої точки в 1997 р, коли компанія викупила, що базується у Великобританії, «Seattle Coffee Company» і перетворила торговельні підприємства цієї компанії в кафе-магазини «Starbucks». До кінця 2000 р компанія «Starbucks» відкрила 900 кафе на 22 ринках за межами Північної Америки, після чого відбувалося подальше розширення мережі кав'ярень компанії. В околицях Лондона компанією було відкрито підприємство, що спеціалізується на обжарюванні та дистрибуції кавових зерен.

*У процесі розширення своєї діяльності компанія «Starbucks» дотримується троїстої стратегії зростання на міжнародних ринках. Залежно від обставин компанія або укладає ліцензійні угоди з іншими фірмами, або відкриває власні підприємства, або організовує спільні підприємства з іноземними партнерами. Однак керівництво компанії як і раніше відмовляється продавати індивідуальним операторам права на відкриття кафе «Starbucks» на умовах франчайзингу.*

*Наприклад, компанія «Starbucks» веде бізнес в Австралії на базі ліцензійних угод. Місцеві або регіональні оператори укладають з компанією «Starbucks» контракти на відкриття та управління кафе «Starbucks» в даному регіоні. Цей спосіб ведення бізнесу дуже нагадує франчайзинг; однак ліцензійна угода, на відміну від типового франчайзингового договору, має більш чітку структуру і містить ряд обмежуючих умов. Ліцензійні угоди можуть бути укладені тільки з компаніями, які вже діють на тому чи іншому ринку. У Пуерто-Ріко і Великобританії компанія має власні кафе-магазини. На території Китайської Народної Республіки «Starbucks» розширює свою мережу кав’ярень, укладаючи угоди про створення спільних підприємств з місцевими інвестиційними групами. У компанії «Starbucks» розроблений стратегічний бізнес-план розширення діяльності практично в будь-якому регіоні світу. При наявності таких багатосторонніх планів ведення бізнесу може статися так, що коли-небудь кафе «Starbucks» можна буде знайти на кожному кутку в будь-якому куточку світу!*

Наприклад, в рідній країні компанії досить важко отримати відомості про чесність урядових чиновників в країні перебування або про прозорість процедури отримання дозволів на надання комунальних послуг. Збір такої інформації у багатьох випадках спричиняє необхідність безпосереднього відвідування тієї країни, в якій компанія планує вести бізнес, ще на початковому етапі процесу прийняття відповідних рішень. Завдання такої поїздки фахівців компанії полягає в тому, щоб обговорити цікаві питання з місцевими експертами або налагодити контакти з консультаційною фірмою, яка може надати необхідні дані.

**Потенціал ринку**. Перший етап відбору зарубіжних ринків - це оцінка потенціалу ринку. У багатьох друкованих виданнях наводяться дані про чисельність населення, ВВП на душу населення, а також про суспільну інфраструктуру і про наявність таких товарів, як автомобілі та телевізори, у власності жителів країни. Такі дані дозволяють спеціалістам компаній провести попередню, швидку і грубу оцінку різних зарубіжних ринків.

Ухвалення компанією рішень на підставі цієї інформації в багатьох випадках залежить від позиціонування її продукції на ринку відносно продукції конкуруючих фірм. Для компанії, що випускає дорогі високоякісні товари, можуть становити інтерес багаті ринки, але у такої компанії можуть виникнути труднощі з проникненням на ринки більш бідних країн. Навпаки, для компанії, що спеціалізується на випуску дешевих товарів низької якості, бідний ринок може виявитися більш прибутковим, ніж багатий.

На наступному етапі фахівці компанії повинні зібрати і проаналізувати дані, що мають відношення до розглянутого сімейства товарів. *Наприклад, якщо компанія «Pirelli SpA» планує продавати шини в Таїланді, менеджери зі стратегічного планування цієї компанії повинні зібрати інформацію про транспортну інфраструктуру цієї країни, про альтернативні транспортних системах, про ціни на бензин, а також про динаміку збільшення кількості транспортних засобів, наявних в власності жителів країни. Крім того, фахівцям компанії «Pirelli» необхідно зібрати інформацію про середній вік автомобілів, а також про виробництво автомобілів в Таїланді, для того щоб визначити, на який ринок компанії слід орієнтувати свою діяльність - ринок замінних виробів або ринок комплектуючих для автомобілебудівних компаній. У деяких ситуаціях у компанії може виникнути необхідність у тому, щоб вдатися до використання інших даних. Наприклад, при ухваленні рішення про продаж посудомийних машин на ринку Південної Кореї в компанії «Whirlpool» були проаналізовані дані про продажі інших електропобутових приладів, про споживання електроенергії на душу населення, а також про кількість сімей з двома працюючими членами сім’ї.*

Однак такі дані відображають минуле, а не майбутнє. У той же час компанії повинні проаналізувати потенційні можливості розвитку економіки країни з використанням як об’єктивних, так і суб’єктивних критеріїв. До числа об’єктивних критеріїв відносяться зміни рівня доходів на душу населення, споживання електроенергії, ВВП, а також кількості споживчих товарів тривалого користування (таких як автомобілі) у власності жителів країни. У процесі оцінки потенціалу зростання економіки необхідно також враховувати і суб’єктивні висновки.

**Рівень конкуренції.** Ще один фактор, який підлягає уважному аналізу в процесі відбору зарубіжного ринку, - це рівень конкуренції на цьому ринку (як у сьогоденні, так і в майбутньому). Щоб здійснити оцінку конкурентного середовища, фахівці компанії повинні визначити кількість і розмір компаній, які вже конкурують на цільовому ринку, їх частку на ринку, стратегії ціноутворення і розподілу товарів, їх сильні і слабкі сторони. При цьому необхідно проаналізувати конкурентоспроможність кожної з цих компаній окремо, а також їх сукупну конкурентоспроможність. На наступному етапі необхідно зіставити всі ці фактори з реальними умовами, що склалися на ринку, а також визначити конкурентні позиції компанії на цьому ринку. *Наприклад, кілька років тому компанія «Kia» вийшла на без того переповнений північноамериканський ринок збуту автомобілів, обґрунтувавши це рішення тим, що низький рівень витрат на робочу силу на корейських підприємствах дозволить призначити на автомобілі компанії більш низькі ціни в порівнянні з цінами на автомобілі конкуруючих компаній, таких як «GM», «Ford», «Toyota» і «Volkswagen», вже закріпилися на цьому ринку.*

У більшості успішних компаній здійснюється безперервний моніторинг основних ринків збуту на предмет виявлення і використання нових можливостей для бізнесу. Це особливо важливо для галузей промисловості, в яких відбувається технологічна модернізація або зміна нормативно-правової бази бізнесу.

**Правове і політичне середовище.** Фахівці компанії, яка планує проникнення на той чи інший зарубіжний ринок, повинні бути добре обізнаними про торгову політику відповідної країни, а також про правове і політичне середовище бізнесу в цій країні. Компанія може відмовитися від експорту товарів у країну, де діють високі тарифи та інші торгові обмеження, на користь країни, в якій менше таких обмежень або вони незначні. Навпаки, торгова політика та / або торгові обмеження можуть стати стимулом до виходу компанії на той чи інший ринок за допомогою прямих зарубіжних інвестицій. *Наприклад, компанії «Ford», «Audi» і «Mercedes-Benz», побудували власні складальні підприємства в Бразилії, щоб уникнути високих тарифних ставок, що діють в цій країні, а також щоб використовувати Бразилію в якості виробничої бази, що забезпечує доступ до ринків інших країн - членів МЕРКОСУР. Уряди деяких країн вимагають, щоб іноземні компанії, охочі розгорнути свою діяльність на їх території, створювали підприємства з місцевими партнерами.*

Стабільність держави являє собою ще один важливий фактор оцінки зарубіжних ринків. Для деяких країн, що розвиваються характерна схильність до військових переворотів, які призводять до розвалу економіки. В процесі аналізу зарубіжних ринків необхідно також уважно вивчити державне регулювання ціноутворення і просування товарів на ринок. Наприклад, у багатьох країнах заборонена реклама тютюнових виробів і алкогольних напоїв. Отже, закордонним виробникам таких товарів необхідно проаналізувати, яким чином подібні обмеження можуть вплинути на їх здатність налагодити збут своєї продукції на ринках цих країн. Крім усього іншого фахівцям іноземних компаній необхідно проявляти особливу турботу про те, щоб не торкнутися політичної чутливості народу приймаючої країни.

**Вплив соціокультурних чинників.** Менеджери, які виконують оцінку зарубіжних ринків, повинні також проаналізувати соціокультурні чинники, суб’єктивний характер яких ускладнює їх кількісний опис. Щоб знизити рівень невизначеності, обумовлений цими факторами, компанії в багатьох випадках зосереджують свою міжнародну діяльність у країнах, в яких культурне середовище нагадує культуру ведення бізнесу, що склалася на національних ринках Якщо пропонована стратегія спрямована на продаж товарів в іншій країні за допомогою експорту, особливої уваги потребують ті соціокультурні чинники, які мають відношення до поведінки споживачів на розглянутому ринку. Компанії, яким не вдалося розпізнати потреби і переваги споживачів тієї країни, на ринку якої вони продають свою продукцію, в більшості випадків стикаються з серйозними проблемами. *Наприклад, данська компанія «Denmark’s Bang & Olufsen», відомий виробник акустичних стереосистем, зазнала поразки на деяких ринках через те, що фахівці компанії, що займаються розробкою цих стереосистем, більше займаються покращенням стилю, а не функціональних характеристик продукції, що випускається апаратури. У той же час японські конкуруючі компанії приділяють набагато більше уваги функціональності своїх виробів, ніж стилю і дизайну. Керівництвом «Denmark’s Bang & Olufsen» не врахувало той факт, що на таких ринках, як ринок Сполучених Штатів Америки, більше значення для споживачів має те, як працює апаратура, а не як вона виглядає, а також те, що вони готові платити більше грошей за використання передових технологій в тому чи іншому випадку, а не за його привабливий вигляд.*

Компанії, які розглядають можливість прямих інвестицій в підприємство або центр розподілу в тій чи іншій країні, повинні також скласти оцінку соціокультурних чинників, що мають відношення до потенційних робітників. При цьому необхідно проаналізувати основні мотиваційні чинники, що стимулюють трудову діяльність у цій країні, зібрати дані про тривалість робочого дня і нормах оплати праці, а також виявити інформацію про роль профспілок. Наймаючи місцевих менеджерів і прислухаючись до їхньої думки, іноземні компанії в багатьох випадках можуть уникнути культурних конфліктів або скоротити їх кількість.

**2) Оцінка витрат, доходів та ризиків**

Наступний етап процесу оцінки зарубіжних ринків зводиться до ретельного аналізу витрат, доходів і ризиків, які супроводжують ведення бізнесу на тому чи іншому закордонному ринку.

Затрати. На даному етапі оцінки зарубіжного ринку необхідно визначити прогнозований обсяг прямих і прихованих витрат. Прямі витрати - це витрати, які несе компанія при виході на зарубіжний ринок. До числа прямих витрат можна віднести витрати на відкриття підприємства (наприклад, витрати на оренду або придбання виробничих або сервісних потужностей), на делегування менеджерів з головного офісу компанії для управління цим підприємством, а також на транспортування обладнання та товарів. Компанію може також очікувати упущена вигода. Оскільки компанія має в своєму розпорядженні обмежений обсяг ресурсів, проникнення на один ринок може перешкодити проникненню на інший. Прибуток, який компанія могла б отримати на другому ринку, відноситься до категорії упущеної вигоди: в цьому випадку компанія повністю або на час втрачає можливість отримання прибутку, відволікаючись спочатку на інший ринок. Отже, фахівці компанії, що займаються плануванням, повинні дуже ретельно оцінити всі наявні альтернативи.

Доходи. Передбачається, що проникнення компанії на зарубіжний ринок повинно принести їй певні вигоди, інакше у компанії не було б причин займатися цим. До числа найбільш очевидних потенційних вигод відносяться передбачення продажу продукції або послуг на цьому ринку і отримання прибутків від цих продажів. Серед інших вигод можна назвати більш низький обсяг витрат на придбання ресурсів і більш низький рівень витрат виробництва (у випадку низької вартості матеріалів та / або робочої сили на цьому ринку), можливість перешкодити виходу конкурентів на ринок (що обмежує можливості конкурентів в плані отримання прибутків), наявність конкурентної переваги (яке дозволяє компанії випереджати своїх конкурентів або, принаймні, не відставати від них), доступ до передових технологій, а також можливість досягти синергетичного ефекту в результаті взаємодії з іншими підрозділами компанії.

Ризики. Безумовно, отримання дуже небагатьох вигод не супроводжується ризиком в тій чи іншій мірі. У більшості випадків компанія, яка проникає на зарубіжний ринок, схильна до таких ризиків, як коливання валютних курсів, додаткові виробничі складності, а також прямі фінансові збитки, обумовлені неточностями в оцінці потенціалу ринку. У самих крайніх випадках компанія може зіткнутися з ризиком збитків, зумовлених конфіскацією власності компанії урядом зарубіжної країни, а також пов’язаних з військовими діями або терористичними актами.

Цей перелік факторів, які підлягають оцінці в процесі виходу компаній на зарубіжні ринки, може здатися занадто громіздким. Проте багатьом міжнародним компаніям ретельний аналіз цих факторів дозволяє виявляти і використовувати всі доступні сприятливі можливості для ведення бізнесу. Незадовільна оцінка потенціалу цільового ринку в кращому випадку може призвести до втрати компанією цих сприятливих можливостей. У гіршому випадку постійна нездатність вищих менеджерів приймають правильні рішення може поставити під загрозу саме існування компанії.

**3) вибір тих ринків, які володіють найбільшим потенціалом для початку або розширення діяльності компанії.**

Наступний етап процесу оцінки зарубіжних ринків зводиться до вибору тих ринків, які володіють найбільшим потенціалом для початку або розширення діяльності компанії.

**2. Процес вибору способів проникнення компанії на зарубіжний ринок.**

**Вибір способу проникнення**

Після вибору цільового ринку керівництву компанії необхідно вибрати оптимальний спосіб проникнення на цей ринок. Еклектична теорія Даннінга дозволяє досить глибоко проаналізувати фактори, що визначають вибір способу проникнення з наступних альтернатив: випуск товарів у рідній країні (експорт), випуск продукції в країні перебування на власних підприємствах компанії (прямі закордонні інвестиції та спільні підприємства) або випуск продукції в країні перебування на незалежних підприємствах (ліцензування, франчайзинг і контрактне виробництво).

Еклектична теорія Даннінга передбачає аналіз трьох факторів виходу на зарубіжний ринок: переваг володіння цінними активами, переваг розміщення та переваг інтерналізації операцій. До числа інших факторів, які також підлягають ретельному аналізу, належить необхідність контролю над роботою дочірніх підприємств, доступність ресурсів і міжнародна стратегія компанії. Вплив усіх цих факторів на процес прийняття рішення щодо способу проникнення проілюстровано рис. 5.1.

Фактори прийняття рішення:

* Переваги володіння цінними активами;
* Переваги розміщення;
* Переваги інтернаціоналізації
* Інші фактори:
1. Необхідність контролю;
2. Доступність ресурсів;
3. Тип міжнародної стратегії

Експорт

* Непрямий експорт
* Прямий експорт
* Внутрішньокорпоративна торгівля

Міжнародне ліцензування

Міжнародний франчайзинг

Спеціальні способи

* Контрактне виробництво
* Управлінські контракти
* Будівництво та оснащення об'єктів під ключ

Прямі зарубіжні інвестиції

* Стратегія створення нових підприємств
* Стратегія придбання діючих підприємств
* Організація спільних підприємств

Рис. 5.1. Вибір способу проникнення

**Переваги володіння цінними активами** - це переваги, обумовлені наявністю у власності компанії матеріальних і нематеріальних ресурсів, які надають цій компанії конкурентну перевагу перед іншими компаніями. Володіння багатими запасами нікелевих руд дозволяє базуватися в Торонто компанії «Inco, Ltd», минулого відомої під назвою «International Nickel», зайняти лідируючі позиції як у виробництві первинного нікелю, так і у випуску нікелевих сплавів. Розкішна привабливість шампанського «Dom Perignon» і парфумів «Christian Dior» (продуктів, що випускаються французькою компанією «LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton») хоч і належить, на відміну від нікелевих рудників, до категорії нематеріальних активів, також забезпечує цю паризьку компанію конкурентним перевагою перед її суперниками на міжнародному ринку. Так як місцеві компанії, швидше за все, мають у своєму розпорядженні більше інформації про умови ведення бізнесу на внутрішньому ринку, ніж іноземні компанії, останні, маючи намір проникнути на новий ринок, повинні володіти певними активами, які дозволили б їм перевершити інформаційні переваги місцевих компаній. Вибір способу проникнення залежить від характеру конкурентної переваги, обумовленого володінням цінними активами. Наприклад, передачу упредметненої технології в більшості випадків найкраще здійснювати за допомогою організації дочірніх підприємств. У той же час компанії, конкурентна перевага яких заснована на широкій популярності бренду, в деяких випадках проникають на зарубіжні ринки за допомогою ліцензування або франчайзингу. Крім того, наявність специфічних переваг компанії визначає можливість ведення необхідних переговорів і, отже, впливає на рішення про способи проникнення.

**Переваги розміщення** обумовлені тими факторами, від яких залежить переважне розміщення виробництва в країні перебування, а не в рідній країні. При визначенні оптимального місця для розміщення виробничих потужностей фахівці компанії ретельно зіставляють економічні та позаекономічні характеристики внутрішнього ринку з відповідними характеристиками зарубіжних ринків. Припустимо, на підставі такого аналізу зроблено висновок про перевагу розміщення потужностей на території рідної країни, а не в країні перебування; в такому випадку компанії доцільно виходити на ринок закордонної країни за допомогою експорту товарів. Наприклад, компанія «Siam Cement» (виробник самого дешевого у світі цементу) поставляє на ринки Камбоджі, В’єтнаму і Лаосу цемент, випуск якого здійснюється на сучасних таїландських підприємствах, а не на підприємствах, розташованих у цих країнах. З іншого боку, у випадку, якщо перевага віддається виробництву продукції в зарубіжній країні, компанія може або інвестувати капітал в закордонні потужності, або продати ліцензії на використання технології та товарної марки діючим місцевим виробникам.

Остаточний вибір між виробництвом продукції в рідній країні і в країні перебування залежить від багатьох факторів. Велике значення мають такі фактори, як ставки заробітної плати і витрати на придбання земельних ділянок в цих країнах. Крім того, компанія може розглянути такі фактори, як надлишкові або недовикористані потужності діючих підприємств, наявність доступу до засобів проведення НДДКР потреби споживачів, а також додаткові адміністративні витрати на управління іноземним підприємством. Політичний ризик також вимагає ретельного аналізу. Тягар громадянської війни, корупція органів влади або нестабільність уряду суттєво послаблює бажання багатьох компаній виділяти значний обсяг ресурсів для виходу на ринок країни, в якій складаються подібні умови.

Політика уряду країни також може дуже вплинути на вибір способів проникнення. Високі тарифні обмеження перешкоджають розвитку експортної торгівлі і стимулюють зарубіжне виробництво продукції. З іншого боку, високий податок з доходів корпорацій або урядова заборона на репатріацію прибутків стримують потік ПЗІ. Навіть бездіяльність уряду може вплинути на прийняття рішення про вибір місця розташування виробничих потужностей. *В кінці 90-х рр. компанія «McDonald’s» збудувала в Каїрі пекарню, яка повинна була поставляти випічку ресторанам швидкого харчування «McDonald’s», розташованим в регіоні. Таке рішення було частково продиктовано незадовільною (з точки зору компанії) роботою митних служб Єгипту, які вимагали від посадових осіб «McDonald’s» отримання десятків підписів кожного разу, коли виникала необхідність у імпорті булочок для гамбургерів до Єгипту.*

Переваги розміщення можуть бути також обумовлені культурними факторами. Туреччина отримує вигоду зі своїх географічних, релігійних, мовних і культурних зв’язків з колишніми радянськими республіками Центральної Азії та Кавказу Такі МНК, як «Siemens», «JP Morgan Chase» і «Goodyear», розмістили в Стамбулі свої штаб-квартири і підрозділи, що займаються експортом продукції, розглядаючи це місто як стартовий майданчик для ведення бізнесу у всій Євразії.

**Переваги від інтернаціоналізації операцій** - це переваги, що зумовлюють перевагу виробництва товарів або надання послуг силами самої компанії замість укладання договорів з іншими компаніями на виконання відповідних робіт. Вирішальне значення для прийняття рішення про ступінь інтернаціоналізації має рівень транзакційних витрат (витрат на ведення переговорів, моніторинг та приведення угоди в дію). Якщо ці витрати високі, компанія може використовувати для зарубіжного проникнення ПЗІ і створення спільних підприємств. Якщо рівень транзакційних витрат невисокий, компанія може користуватися такими способами проникнення, як франчайзинг, ліцензування або контрактне виробництво. У процесі прийняття відповідного рішення керівництву компанії необхідно ретельно проаналізувати як характер переваг від володіння цінними активами, наявними в розпорядженні компанії, так і її здатність гарантувати формування продуктивних і гармонійних робочих взаємин з будь якою місцевою фірмою, з якою компанія має намір вести бізнес. *Наприклад, у компанії «Toyota» є дві важливі конкурентні переваги: ефективні методи виробництва і репутація компанії, що випускає автомобілі високої якості. Жоден з цих активів не підлягає безпосередньому продажу або передачі в адресу інших фірм; таким чином, для випуску автомобілів компанії «Toyota» за кордоном було прийнято рішення про використання ПЗІ та спільних підприємств, а не таких способів проникнення, як франчайзинг та ліцензування.*

Вибір способу проникнення залежить також і від інших факторів. Наприклад, в компанії може бути проаналізована необхідність контролю над діяльністю дочірніх підприємств, розташованих за кордоном, а також доступність ресурсів на цільових ринках. Відсутність у компанії досвіду діяльності на зарубіжному ринку може зумовити деяку ступінь невизначеності такого вибору. Щоб скоротити цю невизначеність, на стадії початкового проникнення деякі компанії віддають перевагу такому способу, який забезпечує високу ступінь контролю над зарубіжними операціями. З іншого боку, у компаній, в якій відчувається нестача капіталу або талановитих фахівців, може бути відсутня можливість або бажання робити великі капіталовкладення, яких вимагає здійснення такого контролю. Такі компанії можуть віддати перевагу виходу на закордонні ринки за допомогою способів, які дозволили б їм заощадити на фінансових та управлінських зобов’язаннях, зокрема - за допомогою ліцензування. Компанії, що володіють достатнім обсягом фінансових ресурсів, можуть віддати перевагу ПЗІ, обґрунтовуючи таке рішення тим, що прямі іноземні інвестиції забезпечують можливість одержання більш високих прибутків, а також можливість підвищення кваліфікації молодих, перспективних менеджерів компанії в процесі їх роботи на зарубіжних ринках.

Загальна стратегія закордонної експансії, якої дотримується компанія, також впливає на вибір способу проникнення. *Такі компанії, як «Ford», прагнуть отримати економію від масштабу, а також досягнення синергетичного ефекту на базі взаємодії національних і зарубіжних підрозділів, віддаючи перевагу способам проникнення, заснованим на прямих зарубіжних інвестиціях. Навпаки, такі компанії, як «Microsoft» і «Nike», конкурентні переваги яких полягають у їх гнучкості і оперативному реагуванні віддадуть перевагу будь-якому способу проникнення, який дозволить краще врахувати місцеві умови.* Вибір способу проникнення може також залежати від необхідності координації діяльності компанії на всіх ринках, якщо це є частиною її стратегії. Наприклад, дотримуючись стратегії глобалізації, компанія «IBM» традиційно віддає перевагу способам проникнення, орієнтованим на вкладення власних коштів у будівництво або придбання підприємств. Якщо говорити коротко, то аналогічно багатьом іншим діловим операціям вибір способу проникнення в зарубіжні економіки в багатьох випадках зводиться до відшукання компромісу між наступними факторами: рівень ризику, якому піддається компанія; потенційний виграш, який передбачається отримати в результаті проникнення; можливість отримання ресурсів, необхідних для конкурентоспроможності компанії та рівень контролю, якого прагне досягти компанія.

**3. Експорт як стратегія проникнення на зарубіжний ринок.**

Можливо, експорт є найпростішим способом інтернаціоналізації діяльності національної компанії, самою загальноприйнятою формою міжнародного бізнесу. Переваги та недоліки цього способу, а також інших способів проникнення представлені в табл. 5.1. ***Експорт*** - це процес передачі товарів або послуг з однієї країни в інші країни з метою подальшого їх використання або продажу на ринках цих країн.

Експортна діяльність надає компанії ряд переваг. По-перше, компанія має можливість контролювати фінансовий ризик, яким супроводжується проникнення компанії на зарубіжний ринок, і вибирати при цьому прийнятний спосіб такого контролю. У випадку, якщо в компанії приймається рішення про те, щоб доручити збут своїх товарів іноземній компанії, може знадобитися невеликий обсяг інвестицій або взагалі відсутня необхідність в інвестиціях. У таких випадках фінансовий ризик зазвичай обмежується початковими витратами, пов’язаними з вивченням можливостей ринку, розміщенням і вибором місцевого дистриб’ютора і / або організацією рекламної кампанії, вартістю товарів або послуг, що постачаються на зарубіжні ринки. В якості альтернативи компанія може віддати перевагу розподілу товарів власними силами з метою посилення контролю над збутом цих товарів. Якщо компанія вибирає такий підхід, уникаючи посередників, вона може підвищити свої відпускні ціни. З іншого боку, при цьому обсяг інвестиційних витрат суттєво зросте, оскільки компанії доведеться займатися питаннями устаткування власних центрів розподілу і управління ними, а також питаннями найму службовців та маркетингу продукції.

Таблиця 5.1. – Переваги та недоліки експорту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Спосіб проникнення | Основні переваги | Основні недоліки |
| Експорт | Відносно низький рівень фінансового ризику.Можливість поступового проникнення на ринокПридбання знань про місцевий ринок. Можливість уникнути обмежень на іноземні інвестиції | Уразливість до тарифних і нетарифних обмежень на торгівлю. Складнощі з доставкою вантажів.Потенційні конфлікти з дистриб’юторами. |

По-друге, експорт дозволяє компанії проникати на зарубіжний ринок послідовно, що дає можливість оцінити місцеві умови і пристосувати свою продукцію до задоволення специфічних потреб споживачів країни. Якщо іноземні споживачі добре приймають експортований товар, компанія може використовувати отриманий досвід в якості бази для розширення своєї діяльності даному ринку. *Наприклад, компанія може взяти на себе розподіл товарів або побудувати власне підприємство в країні, споживачів якої вона має намір обслуговувати. Прийняття такого рішення найбільш ймовірно у разі, коли існує можливість скорочення витрат виробництва і збуту продукції або поліпшення якості обслуговування споживачів.*

Існують проактивні та реактивні мотиви для експортної діяльності. **Проактивні мотиви** - це мотиви, які закликають компанію до проникнення на зарубіжні ринки через можливості ведення бізнесу на цих ринках. *Наприклад, на початку 90-х рр. базується в Сан-Антоніо компанія «Расі, Inc». (Виробник продуктів харчування в стилі «мексітекс») почала активну діяльність по експорту своєї продукції в Мексику після того, як з’ясувалося, що пікантний соус, що випускається компанією, подобається мексиканським споживачам не менше, ніж американським*. Крім того, компанія може обрати проактивну модель експортної діяльності для того, щоб повною мірою використовувати вже існуючу її розпорядженні технологічну перевагу або щоб розподілити фіксовані витрати на НДДКР на більш широкий сегмент споживачів, що, в свою чергу, дозволило б компанії встановлювати більш конкурентоздатні ціни на свою продукцію як на національному, так і на зарубіжному ринку. Наприклад, беззбиткова ціна комерційних авіалайнерів, що випускаються компаніями «Airbus» і «Boeing», різко піднялася б, якби ці компанії продавали свої літаки тільки на внутрішніх ринках своїх країн.

***Реактивні мотиви початку експортної діяльності*** - це мотиви, які стимулюють дії компанії по проникненню на закордонні ринки в результаті скорочення можливостей для ведення бізнесу на національному ринку. Деякі компанії починають займатися експортом своєї продукції або за причини неповного завантаження виробничих ліній, або в пошуках можливостей отримання більш високих прибутків на зарубіжному ринку через падіння попиту на продукцію компанії на національному ринку.

**Інші фактори**

Розглядаючи експорт в якості способу проникнення компанії на зарубіжний ринок, крім вибору форми експорту необхідно проаналізувати також багато інших чинників, зокрема: 1) урядову політику; 2) питання, пов’язані з маркетингом; 3) питання, пов’язані з логістикою; 4) питання, пов’язані з розподілом товарів.

**Політика уряду.** Політика сприяння експорту, програми фінансування експорту, а також інші форми субсидування з боку уряду рідної країни стимулюють використання експорту в якості способу проникнення на зарубіжні ринки. Навпаки, уряди приймаючих країн можуть вводити тарифні та нетарифні обмеження на імпорт товарів, що робить експорт не досить привабливим способом проникнення. *Точно так же добровільні обмеження експорту (VER), введене урядом Японії на японські автомобілі, призвело до скорочення експорту продукції автомобілебудування, але також стало стимулом до організації японськими автомобільними компаніями нових складальних підприємств на території США.*

**Питання маркетингу.** Питання маркетингу, такі як створення іміджу торгової марки, організація збуту товарів і здатність компанії швидко реагувати на запити споживачів, також можуть вплинути на прийняття рішення про початок експортної діяльності. У багатьох випадках іноземні товари мають такий імідж або відмітні особливості, які не можуть бути реалізовані в товарах місцевого виробництва. Наприклад, покупці шампанського «Dom Perignon» купують саме цей продукт (принаймні, частково) через шарм, яким володіє найкраще французьке шампанське.

Ухвалення рішення про початок експортної діяльності залежить також від необхідності зворотного зв’язку між компанією та споживачами її продукції. Такий зворотній зв’язок не дуже важливий для торгівлі стандартизованими продуктами, конструкція яких змінюється дуже повільно (якщо взагалі змінюється), - наприклад, зубними щітками і кавоварками. З іншого боку, виробники таких товарів, як персональні комп’ютери, повинні постійно відслідковувати тенденції на ринку, щоб отримати можливість оперативно реагувати на швидку зміну запитів споживачів. *Наприклад, компанія Hyundai перенесла виробництво персональних комп’ютерів з південнокорейських підприємств на підприємства, розташовані в США, так як виникла необхідність бути ближче до американського сегменту споживачів.*

**Питання логістики.** Питання логістики також входять в перелік тих факторів, які повинні бути враховані в процесі прийняття рішень про початок експортної діяльності. Фахівці компанії повинні оцінити обсяг витрат фізичного розподілу товарів - іншими словами, витрат на складську обробку, упаковку, транспортування і збут товарів, а також витрат на підтримку товарних запасів. Як правило, такі логістичні витрати на експортні товари перевищують витрати на товари місцевого виробництва, призначені для збуту на внутрішньому ринку. Однак питання логістики виходять за рамки простої калькуляції витрат. Експорт товарів має на меті формування більш довгих ланцюжків постачання і призводить до виникнення додаткових труднощів у підтримці зворотного зв’язку з зарубіжними споживачами. Саме тому компанії, які йдуть по шляху експорту товарів, випущених на вітчизняних підприємствах, повинні переконатися в тому, що вони забезпечують конкурентоспроможний рівень обслуговування споживачів на тому чи іншому закордонному ринку.

**Питання розподілу.** Останній фактор, який може надати вплив на прийняття рішення про початок експортної діяльності, - це організація мереж розподілу товарів. Компанія, що має досвід у сфері експорту товарів, може піти шляхом організації власних мереж розподілу на ключових ринках збуту. *Наприклад, японські виробники побутової електроніки, такі як «Sony», «Minolta» і «Hitachi», здійснюють продаж своєї продукції оптовим і роздрібним компаніям країн «четвірки» через власні дочірні підприємства, що функціонують в цих країнах. Витрати на створення і підтримку роботи цих мереж розподілу компенсуються двома важливими перевагами. По-перше, компанія отримує додаткові доходи, самостійно займаючись питаннями розподілу своєї продукції. По-друге, компанія має можливості контролювати процес розподілу товарів, тим самим уникаючи багатьох проблем.*

Слід зазначити, що компанії (особливо невеликі або ті, які тільки починають займатися експортною діяльністю) у більшості випадків не мають достатнього досвіду в питаннях розподілу продукції за кордоном, тому вони шукають місцевого дистриб’ютора, який міг би зайнятися питаннями розподілу продукції компанії на цільовому ринку. Для успішного розподілу продукції компанії велике значення має вибір дистриб’ютора, який повинен володіти достатнім досвідом і ресурсами (такими як капітал, робоча сила, потужності, а також репутація на місцевому ринку). Однак найкращі місцеві дистриб’ютори вже можуть займатися розподілом продукції діючих виробників, тому в деяких випадках менеджерам фірм доведеться вибирати між досвідченим місцевим дистриб’ютором і менш досвідченим, який міг би стати винятковим дистриб’ютором товарів фірми.

Прибутковість і потенціал зростання експорту товарів на зарубіжному ринку залежать від домовленості між компанією і місцевим дистриб’ютором. Безумовно, послуги місцевого дистриб’ютора повинні бути оплачені, проте така компенсація скорочує розміри прибутку, яку отримує компанія-експортер. Крім того, від експортера та місцевого дистриб’ютора залежить формування і підтримка хороших ділових взаємин між ними. У випадку, якщо дистриб’ютор країни перебування здійснює неадекватні дії з маркетингу, розподілу та / або після продажного обслуговування продукції компанії-експортера, саме експортер постраждає від втрачених продажів і зіпсованої репутації.

Проблеми можуть виникнути також у разі розбіжностей у думках місцевого дистриб’ютора і експортера на методи ведення бізнесу. Експортер та імпортер можуть розійтися в поглядах на стратегію ціноутворення: експортер може вважати доцільним встановлення більш низьких роздрібних цін на товари з метою стимулювання продажів, а імпортер може віддати перевагу більш високими цінами, що забезпечує отримання більш високих прибутків. Експортер, в надії на збільшення обсягу продажів, може зажадати від дистриб’ютора більш активного збуту продукції; на думку дистриб’ютора, додатковий обсяг продажів, отриманий в результаті застосування такої стратегії, може не покрити пов’язані з цим зрослі витрати. Отже, важко переоцінити значення правильного вибору дистриб’ютора, який розділяв би з експортером його цілі і концепцію ведення бізнесу.

***Експортні посередники***

Для того щоб організувати розподіл і збут товарів, експортер може вдатися до послуг одного або більше посередників (intermediaries), який спеціалізуються на здійсненні експортно-імпортних операцій. Посередники можуть пропонувати обмежений перелік послуг, наприклад, тільки організацію перевезень та оформлення документації. З іншого боку, посередники можуть пропонувати і більш широкий діапазон послуг; зокрема, вони можуть придбавати у власність товари іноземного виробництва та / або прийняти на себе повну відповідальність за фінансування експорту та маркетинг товарів. Існують наступні типи посередницьких фірм, які пропонують широкий діапазон послуг: компанії з управління експортом, експортні асоціації Уебба-Померена і міжнародні торговельні компанії.

Інші типи експортних посередників. Крім посередницьких фірм, пропонують широкий спектр послуг міжнародним компаніям, зайнятим експортно-імпортними операціями, існує ще багато різних типів посередницьких компаній, що пропонують більш спеціалізовані послуги. Торгові агенти промислових компаній займаються пошуком замовлень від національних клієнтів, як правило, в обмін на отримання комісійної винагороди. Експортні агенти промислових компаній діють в якості зарубіжних експортних підрозділів національних промислових компаній, продаючи їх продукцію на зарубіжних ринках. Брокери по експортно-імпортними операціями виступають посередниками при укладанні угод між міжнародними компаніями по закупівлі і продажу таких стандартизованих споживчих товарів, як кава, какао і зерно. Транспортно-експедиційні агентства спеціалізуються на організації перевезень експортно-імпортних вантажів, оформленні митної документації та залученню транспортних послуг для своїх клієнтів. Цей список ні в якому разі не можна назвати вичерпним. Насправді в будь-якій країні існують спеціалісти, які можуть надати практично будь-яку послугу, необхідність в якій виникає у експортних та імпортних компаній у процесі міжнародної діяльності.

**4. Міжнародне ліцензування.**

Ліцензування являє собою ще один спосіб проникнення компанії на зарубіжні ринки. ***Ліцензування***  - це процедура, відповідно з якою компанія-ліцензіар надає право на використання своєї інтелектуальної власності (технології, методів ведення бізнесу, патентів, авторських прав, брендів і торгових марок) іншої компанії, компанії-ліцензіату, за певну винагороду. Рішення про використання ліцензування як способу проникнення може бути прийняте під впливом політичних факторів. Компаніям не рекомендується використовувати ліцензування для виходу на ринки тих країн, де не забезпечується захист прав інтелектуальної власності, оскільки у них можуть виникнути проблеми з розглядом конфліктів за ліцензійними угодами в судових органах цих країн. З іншого боку, використання ліцензування доцільно у випадках, коли в країнах, куди планує проникнути компанія, введені високі тарифні і нетарифні обмеження, що ускладнюють ввезення товарів до цих країн, або коли в цих країнах існують обмеження на ПЗІ або на репатріацію прибутків.

Переваги та недоліки цього способу представлені в табл. 5.2.

Таблиця 5.2. – Переваги та недоліки ліцензування

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Спосіб проникнення | Основні переваги | Основні недоліки |
| Ліцензування | Низький рівень фінансових ризиків. Можливість оцінки потенціалу ринку без великих витрат Можливість уникнути тарифів, нетарифних обмежень, обмежень на іноземні інвестиції Можливість отримання інформації про місцеві ринки від ліцензіата. | Обмежені можливості ринку / обмеження прибуткуЗалежність від ліцензіата Потенційні конфлікти з ліцензіатом.Вірогідність створення нового конкурента. |

Ліцензування широко використовується для проникнення компаній на зарубіжні ринки, оскільки цей спосіб не вимагає великих прямих витрат. Компанія вже понесла витрати на формування інтелектуальної власності, переданої по ліцензії; отже, доходи, отримані на основі ліцензійної угоди, в більшості випадків можна заносити в підсумковий рядок рахунки прибутків і збитків компанії. Крім того, ліцензування дозволяє компанії скористатися перевагою розміщення виробництва в зарубіжних країнах, не беручи на себе право власності на закордонні підприємства і не несучи ніяких управлінських та інвестиційних зобов’язань за кордоном.

Ліцензування є важливим елементом стратегій багатьох міжнародних компаній. *Розглянемо компанію «Nintendo Company». Ця компанія випускає ігрові приставки і картриджі для електронних ігор. Крім цього компанія продає багатьом фірмам у всьому світі ліцензії на розробку і (в деяких випадках) на виробництво ігрових картриджів, які призначені для використання в ігрових приставках компанії. Як передбачено умовами ліцензійних угод, компанія «Nintendo» надає розробникам електронних ігр технічні специфікації своїх ігрових приставок. Фірми, з якими співпрацює «Nintendo», розробляють нові ігри, а потім платять компанії ліцензійну винагороду за право на виробництво ігрових картриджів. За допомогою ліцензування компанія «Nintendo» не тільки генерує доходи; вона також стимулює розробку нових відеоігор, які, в свою чергу, підвищують попит на ігрові приставки «Nintendo». Аналогічні угоди укладаються між багатьма компаніями, які займаються розробкою відеоігор і програмного забезпечення.*

**Основні питання міжнародного ліцензування**

Практично кожна угода про міжнародне ліцензування є унікальною, яка обумовлена відмінностями між корпоративними стратегіями, рівнями конкуренції, характеристиками товарів та інтересами ліцензіара і ліцензіата. Як правило, умови ліцензійної угоди детально викладаються в договорі, що має юридичну силу, в якому відображені наступні питання: 1) визначення змісту ліцензійної угоди; 2) встановлення розміру ліцензійних платежів; 3) визначення прав, привілеїв і обмежень; 4) визначення терміну дії ліцензійного договору.

**Визначення сфери дії угоди.** Ліцензіар і ліцензіат повинні визначити, які права і привілеї підлягають, а які не підлягають фіксації в ліцензійній угоді. *Наприклад, компанія «Heineken» має ексклюзивне право на виробництво і продаж напою «Pepsi-Cola» в Нідерландах.*

*Компанія «PepsiCo» повинна також або надати в розпорядження «Heineken» формулу виготовлення напою, або постачати на адресу компанії концентрований сироп коли. Після цього компанія «Heineken» може змішати цей сироп з газованою водою, розлити отриманий напій в підходящі пляшки і займатись подальшим розподілом продукту і його продажем в Нідерландах. Компанія «PepsiCo» не має права укладати ліцензійні угоди про продаж напою «Pepsi-Cola» з конкуруючими компаніями в Нідерландах; з іншого боку, компанія «Heineken» не має права випускати інші продукти компанії «PepsiCo» (такі як картопляні чіпси «Lay’s») без укладення окремої угоди. Крім того, «Heineken» не має права змінювати формулу виготовлення напою «PepsiCo», продавати продукти компанії на ринку як свої власні або вивозити їх за межі Нідерландів.*

**Встановлення розміру ліцензійних платежів.** Визначення розміру ліцензійних платежів - ще одне питання, рішення якого передбачається умовами ліцензійної угоди. Очевидно, що ліцензіар бажає отримувати якомога більшу винагороду за надання ліцензії на використання своєї інтелектуальної власності. З іншого боку, одержувач ліцензії розраховує на те, що він зможе платити за неї якомога менше. У той же час кожна із сторін зацікавлена в тому, щоб угода приносила прибуток іншій стороні, що стимулювало б готовність обох сторін належним чином виконувати свої договірні зобов’язання. Ліцензіат повинен переконатися в тому, що він зможе забезпечити рентабельність своєї діяльності після виплати ліцензійного внеску. Ліцензіар зробить спробу встановити таку ставку, яка дозволила б йому компенсувати витрати на ведення переговорів і приведення ліцензійної угоди в дію, а також покрити щонайменше частину своїх витрат, пов’язаних з фіксованими інвестиціями в інтелектуальну власність, яка є предметом ліцензування. Безумовно, з точки зору ліцензіара ліцензійний внесок, після вирахування змінних витрат, повинен покривати також упущену вигоду, тобто прибуток, який ліцензіар міг би отримати у випадку використання іншого способу проникнення на зарубіжний ринок.

Ліцензійні платежі, що виплачуються відповідно до умов ліцензійної угоди, називаються роялті. Як правило, роялті виплачується ліцензіару у вигляді твердої комісійної винагороди, фіксованої суми в розрахунку на одиницю проданого товару або (що найбільш поширене) у вигляді відсотків від продажів ліцензійних товарів або послуг. Розмір роялті в більшості випадків залежить від існуючих ринкових факторів; проте в більшості випадків ставка роялті призначається на рівні від 3 до 5% обсягу продажів, і ця ставка вже протягом тривалого часу вважається обґрунтованою і прийнятною. Деякі ліцензійні угоди передбачають також виплату роялті в мінімальному розмірі, що покликана гарантувати максимальне використання ліцензіатом переваг ринкової цінності предмета ліцензії, а не просто володіння правами на об’єкт інтелектуальної власності, що дозволяє ліцензіату обмежувати можливості своїх конкурентів отримати аналогічні права.

**Визначення прав, привілеїв і обмежень.** У ліцензійній угоді повинні бути також передбачені умови, що обмовляють права і привілеї, надані ліцензіату, а також обмеження, що накладаються на його дії ліцензії. Наприклад, якщо ліцензіат в процесі виробництва ліцензійного продукту починає використовувати матеріал більш низької якості, збільшити розміри прибутку, репутації продукту ліцензіара може бути завдано великий збиток. У випадку, якщо ліцензійною угодою передбачена передача технології, виробничих процесів чи методів виробництва, у ліцензіата може з’явитися спокуса продати цю інформацію іншій компанії, що також завдасть шкоди ліцензіару. Крім того, ліцензіат може просто знизити дані про обсяг продажів, прагнучи скоротити розмір ліцензійних платежів.

Для того щоб запобігти можливості таких дій одержувача ліцензії, в угоді, як правило, передбачається обмеження свободи його дій у плані передачі третім особам інформації, отриманої від ліцензіара. У договорі також вказується тип і форма звітності про обсяги продажів ліцензійних товарів або послуг, яку повинен вести ліцензіат, і встановлюються стандарти якості, яких повинен дотримуватися ліцензіат. Для того щоб уникнути дорогого судового розгляду, в ліцензійній угоді повинні бути також передбачені способи вирішення конфліктів, що виникають між сторонами угоди. Наприклад, у багатьох ліцензійних угодах передбачена вимога про врегулювання суперечок через посередника.

**Визначення терміну дії ліцензійного договору.** Ліцензіар може розглядати ліцензійну угоду в якості елемента короткострокової стратегії, завдання якої полягає у зборі інформації про зарубіжний ринок при низьких витратах і мінімальному ризику. Якщо товари або послуги компанії продаються добре, ліцензіар може віддати перевагу самостійному проникненню на даний ринок після закінчення терміну дії ліцензійної угоди. Таким чином, ліцензіар може прагнути до укладання короткострокового ліцензійного договору. З іншого боку, якщо термін дії договору занадто короткий, ліцензіат навряд чи погодиться вкладати гроші в необхідне вивчення споживчого попиту, створення мереж розподілу та / або розміщення виробничих потужностей. Таке рішення потенційного одержувача ліцензії базується на його припущенні про те, що він не зможе амортизувати свої капіталовкладення протягом терміну дії ліцензійного договору. Як правило, ліцензіар намагається покласти відповідальність за освоєння ринку на ліцензіата. Отже, ймовірна тривалість дії ліцензійної угоди знаходиться в прямій залежності від обсягу капіталовкладень, яких вимагає від ліцензіата виконання договірних зобов’язань, передбачених в угоді. *Наприклад, ліцензіати, які побудували тематичний парк Токійський Діснейленд, наполягали на укладенні 100-річної ліцензійної угоди з «Walt Disney Company». Тільки при виконанні цієї умови вони погодилися інвестувати мільйони доларів у будівництво парку. Проте в більшості випадків термін дії ліцензійних угод набагато менше цього періоду.*

**Переваги та недоліки міжнародного ліцензування**

Ліцензування супроводжується відносно низьким рівнем фінансового ризику, але тільки за умови, якщо ліцензіар повністю вивчить можливості ведення бізнесу на цільовому ринку, а також можливості потенційних одержувачів ліцензій. Крім того, ліцензування дозволяє ліцензіару зібрати більше інформації про потенційні обсяги продажів своїх товарів або послуг на новому ринку, не виділяючи на це великих фінансових та управлінських ресурсів. Ліцензіат отримує вигоду з ліцензування, отримуючи можливість виробляти і продавати товари або послуги, які вже отримали визнання на інших міжнародних ринках, при відносно невеликих витратах на НДДКР*. Наприклад, розробники ігор для приставок «Nintendo» можуть бути відносно впевнені в надійності свого бізнесу, знаючи про те, що в світі існують мільйони ігрових приставок, на яких використовуються їх ігрові картриджі.*

*У той же час ліцензування передбачає упущену вигоду. Цей спосіб проникнення обмежує ринкові можливості обох партнерів. Наприклад, до тих пір поки діє ліцензійна угода між компаніями «PepsiCo» і «Heineken», «PepsiCo» не має права самостійного виходу на ринок безалкогольних напоїв у Нідерландах, a «Heineken» не має права продавати на цьому ринку конкуруючі напої, такі як «Coca-Cola».* Крім того, ліцензіар і ліцензіат залежать один від одного в сфері забезпечення якості продукції та підтримки репутації бренду. Помилкові дії однієї сторони можуть завдати шкоди іншій стороні. Нарешті, якщо ліцензіат або ліцензіари не дотримується умов договору, що прослідувало за цим дорогі і стомлюючі судові процеси також може зашкодити інтересам обох сторін.

Не має значення, настільки ретельно обумовлені всі умови співробітництва між ліцензіаром і ліцензіатом в ліцензійній угоді, - завжди існує ризик виникнення розбіжностей і проблем. І остання проблема - довгострокові стратегічні наслідки ліцензування технології компанії. Багато фірм стурбовані тим, що надання ліцензіату права на використання технології неминуче призведе в майбутньому до появи нового конкурента. Ліцензіат, який випускає той чи інший продукт за ліцензійним договором, може з часом дізнатися секрети виробництва, наявні у ліцензіара, або розробити нові, власні прийоми виготовлення продукту. Крім того, ліцензіат, діючи на підставі ліцензійного договору, може створити собі незалежну репутацію компанії, яка випускає продукцію або надає послуги високої якості. У ліцензійному договорі може бути передбачено обмеження географічного регіону, на ринку якого ліцензіат має право виробляти і продавати даний продукт. Проте після закінчення терміну дії цього договору колишній ліцензіат може прийняти рішення про розширення сфери діяльності на території, де вже працює ліцензіар. Це ризик, який повинен взяти на себе ліцензіар у випадку, якщо він вибере надання ліцензії на випуск своєї продукції.

* 1. **Міжнародний франчайзинг**

Франчайзинг, який фактично є особливою формою ліцензування, являє собою ще одну широко поширену стратегію інтернаціоналізації бізнесу. **Франчайзинг** (franchising) надає франчайзеру більше прав в плані контролю над діяльністю франчайзі, а також передбачає більш потужну підтримку франчайзі з боку франчайзера, ніж у випадку співпраці між ліцензіаром і ліцензіатом. В даний час міжнародний франчайзинг являє собою одну з найбільш швидко розвиваються форм міжнародного бізнесу. Франчайзингову угоду надає незалежному підприємцю або компанії (франчайзі - franchisee) вести бізнес під ім’ям іншого підприємця або компанії (франчайзера - franchisor) в обмін на виплату винагороди. Франчайзер надає в розпорядження своїх франчайзі торгову марку, технологію і продукт з хорошою репутацією, а також надає допоміжні послуги, такі як організація рекламної кампанії, підготовка персоналу, попереднє резервування місць (у готельному бізнесі) та розробка програм забезпечення якості товарів або послуг.

Успіх міжнародного франчайзингу з найбільшим ступенем ймовірності може бути забезпечений при наявності певних умов ведення бізнесу на цільовому ринку. По-перше, франчайзинг може стати дієвим способом проникнення на зарубіжний ринок у випадку, якщо франчайзеру вдалося домогтися успіху на вітчизняному ринку завдяки унікальності його продукту, а також пріоритетами використовуваних їм методів роботи. *Діяльність компанії McDonald’s на первинному етапі її життєвого циклу виявилася успішною, оскільки ресторани компанії пропонували клієнтам популярне, практично незмінне меню, а також швидке і якісне обслуговування. По-друге, франчайзинг може дати добрі результати, якщо чинники, що зумовили успіх компанії на вітчизняному ринку, можуть бути перенесені на зарубіжні ринки. Компанія McDonald’s зобов’язана своїм подальшим процвітанням таким факторам, як популярність «американської» їжі в інших країнах світу, значимість ефективного обслуговування і низьких цін для споживачів у всьому світі, а також прагнення іноземців відвідувати ресторани швидкого обслуговування McDonald’s під час свого перебування в США. По-третє, використання міжнародного франчайзингу в якості способу проникнення може виявитися виправданим, якщо франчайзеру вдалося домогтися значних успіхів у сфері ведення бізнесу на умовах франчайзингу на вітчизняному ринку. Наприклад, ще до будівництва першого ресторану McDonald’s за кордоном компанія відкрила сотні таких ресторанів на території США. І останній аргумент на користь міжнародного франчайзингу полягає в зацікавленості місцевих інвесторів укладати франчайзингові угоди. Для добре зарекомендували себе франчайзингових компаній, таких як McDonald’s, це в більшості випадків не представляє жодної проблеми.*

Як і у випадку ліцензійних угод, франчайзингові угоди докладно викладаються в офіційних договорах, в яких вказується типовий набір умов договору. По-перше, в більшості випадків франчайзер отримує від франчайзі фіксовану винагороду плюс роялті за право використання фірмового назви, торгової марки, формул і технологій франчайзера. По-друге, франчайзі, як правило, дає свою згоду слідувати вимогам франчайзера щодо дотримання заданого плану бізнес-операцій і форм фінансової звітності. У той же час франчайзери допускають певну ступінь гнучкості, щоб франчайзі мав можливість адаптувати продукт компанії-франчайзера до місцевих звичаїв і смакам місцевих споживачів. Наприклад, в ресторанах McDonald’s, розташованих у Німеччині та Швейцарії, продається пиво, а в ресторанах, розташованих у Франції, - вино. Нарешті, франчайзер практично завжди надає франчайзі допомогу у відкритті нових торгових точок, надає у його розпорядження свій досвід, організовує рекламні компанії та сприяє формуванню позитивного іміджу продукції компанії в уявленні споживачів. Крім того, франчайзер в більшості випадків має можливість укладати вигідні контракти з постачальниками.

Багато багатонаціональних корпорацій використовують франчайзинг як способу інтернаціоналізації своєї діяльності. *Мережі ресторанів швидкого обслуговування, такі як McDonald’s, Dunkin ‘Donuts, Baskin-Robbins, Pizza Hut і KFC, відкривають свої ресторани на умовах франчайзингу у всьому світі. Компанія Benetton має мережу роздрібних магазинів з продажу модного одягу, діючих на умовах франчайзингу в 120 країнах світу. У США, як і в інших країнах, є роздрібні магазини японської компанії Bridgestone Corporation, які продають автомобільні шини «Bridgestone» і «Firestone»; ці магазини також діють на умовах франчайзингу.*

***Переваги та недоліки міжнародного франчайзингу.*** Однією з переваг міжнародного франчайзингу є те, що франчайзі отримує можливість зайнятися добре зарекомендували себе бізнесом з перевіреним продуктом і технологією його виробництва. З іншого боку, франчайзер отримує можливість розширювати свою діяльність в інших країнах при відносно невеликому обсязі витрат і низькому рівні ризику. Переваги та недоліки цього способу представлені в табл. 5.3.

Таблиця 5.3. – Переваги та недоліки фрайчанзингу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Спосіб проникнення | Основні переваги | Основні недоліки |
| Франчайзинг | Низький рівень фінансових ризиків Можливість оцінки потенціалу ринку без великих витрат Можливість уникнути тарифів, нетаріфних обмежень, обмежень на іноземні інвестиції Здійснення більш жорсткого контролю порівняно з ліцензуванням. Можливість отримання інформації про місцевих ринках від франчайзи. | Обмежені можливості ринку / обмеження прибутку.Залежність від франчайзи Потенційні конфлікти з франчайзингом.Вірогідність створення нового конкурента |

Крім того, франчайзер має можливість отримати від місцевих підприємців життєво важливу інформацію про звичаї і культурних аспектах ведення бізнесу в тій чи іншій країні. Далі франчайзер може отримати з співпраці з франчайзі ще більш цінні уроки, які застосовні не тільки до ринку країни перебування. *Наприклад, компанія McDonald’s отримала вигоду з такого накопичення і передачі досвіду у світових масштабах. На думку керівництва McDonald’s, ресторани компанії повинні розташовуватися в окремих будівлях, по-прибудованих в невеликих містечках або в приміських зонах великих міст. Одному з японських франчайзі вдалося переконати керівництво McDonald’s в тому, щоб йому дозволили відкрити ресторан McDonald’s в одному з адміністративних будівель, розташованих в центральній частині міста. Успіх цього ресторану змусив вище виконавче керівництво компанії переглянути свою концепцію розміщення ресторанів швидкого обслуговування. В даний час ресторани McDonald’s відкриваються в ділових районах багатьох великих міст світу.*

Недолік франчайзингу полягає в тому, що, як і у випадку з ліцензуванням, обидві сторони франчайзингового договору мають розподіляти між собою прибуток, отриманий від підприємства, яке діє на умовах франчайзингу. Міжнародний франчайзинг може виявитися ще більш складним, ніж вітчизняний. *Наприклад, коли компанія McDonald’s розширила свою діяльність на ринок Москви, їй довелося навчати місцевих фермерів вирощувати картоплю, який відповідав би необхідним стандартам. Крім того, здійснення контролю над діяльністю франчайзі у багатьох випадках буває проблематичним. Наприклад, компанії McDonald’s довелося анулювати договір франчайзингу з одним із французьких інвесторів, так як робота відкритих ним ресторанів не відповідала рівню стандартів McDonald’s.*

**6. Спеціалізовані способи проникнення в міжнародному бізнесі**

Крім перерахованих вище, компанія може використовувати декілька спеціальних стратегій участі в міжнародному бізнесі, що не вимагають довгострокових інвестицій. До числа таких спеціалізованих способів можна віднести контрактне виробництво, управлінські контракти і будівництво об’єктів під ключ.

**Контрактне виробництво**

Контрактне виробництво застосовується як крупними, так і невеликими компаніями, які залучають інші компанії для задоволення більшості або всіх виробничих потреб. Ця стратегія дозволяє компанії скоротити обсяг фінансових і трудових ресурсів, необхідних для фізичного виготовлення продукції. *Наприклад, керівництво «Nike» дотримується стратегії фокусування ресурсів компанії на маркетингу продукції; при цьому укладені контракти на виробництво спортивного взуття «Nike» з численними підприємствами, розташованими в країнах Південно-Східної Азії. Компанія «Mega Toys» також укладає контракти з китайськими підприємствами на виробництво недорогих іграшок і сувенірів, що дозволяє компанії «Mega Toys» зосередити зусилля на організації збуту своєї продукції.*

Однак таким компаніям доводиться відмовлятися від контролю над виробничими процесами, що може призвести до виникнення проблем із забезпеченням якості продукції, а також інших непередбачених труднощів. *Наприклад, компанія «Nike» постраждала від серії важких ударів, нанесених її іміджу в очах громадськості (в тому числі від серії невтішних коміксів компанії «Doonesbury») в результаті повідомлень про небезпечні умовах праці та грубе поводження менеджерів з робітниками на в’єтнамських підприємствах, що випускають спортивне взуття марки «Nike».* Переваги та недоліки цих способів представлені в табл. 5.4.

Таблиця 5.4. – Переваги та недоліки спеціалізованих способів проникнення на міжнародні ринки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Спосіб проникнення | Основні переваги | Основні недоліки |
| Контрактне виробництво | Низький рівень фінансових ризиків. Виділення мінімального обсягу ресурсів на випуск продукції. Розподіл ресурсів компанії на інші види діяльності в ланцюжку створення цінності. | Обмежений контроль (який може позначитися на якості продукції, терміни). Обмежені можливості в плані отримання досвіду. Потенційні проблеми у сфері зв’язків з громадськістю - може виникнути необхідність у перевірці умов праці. |
| Управлінські контракти | Можливість виділення ресурсів компанії тому напрямку діяльності, в якому компанія має найбільший досвід. Мінімальний фінансовий ризик при виході на зарубіжний ринок. | Потенційні прибутки обмежені договором. Імовірність ненавмисної передачі партнеру власного досвіду і методів роботи компанії. |
| Будівництво та оснащення об’єктів «під ключ». | Можливість виділення ресурсів компанії тому напрямку діяльності, в якому компанія має найбільший досвід.Можливість уникнути усіх ризиків, повязаних з діяльністю компанії в довгостроковому періоді. | Фінансові ризики (перевищення допустимого обсягу витрат).Будівельні ризики (відстрочки, проблеми з постачальниками) |

**Управлінський контракт**

Управлінський контракт - це угода, в відповідності з якою одна компанія надає управлінські, технічні та інші спеціалізовані послуги другій компанії протягом попередньо обумовленого періоду за грошову винагороду. Перша компанія отримує за свої послуги або фіксовану плату, або відсоток від продажів. В управлінському контракті може бути також передбачена виплата спеціальних премій за підвищення прибутковості, збільшення обсягу продажів або забезпечення високого рівня якості. Управлінські контракти дозволяють компаніям отримувати додаткові доходи, не наражаючись інвестиційним ризикам і не беручи на себе жодних зобов’язань. *Наприклад, один з підрозділів компанії «Hilton Hotels» пропонує послуги з управління та резервування місць тим готелям, які функціонують під фірмовою назвою «Hilton», але не є власністю компанії. Таким же чином великі авіакомпанії, такі як «Air France», «British Airways» і KLM, у багатьох випадках продають свій управлінський досвід невеликим державним авіакомпаніям, центральні офіси яких знаходяться в країнах, що розвиваються.*

**Будівництво об’єктів під ключ**

Контракт з підрядником, що несе повну організаційну та фінансову відповідальність за виконання робіт (іншими словами, контракт на будівництво об’єкта під ключ), - це ще одна спеціалізована стратегія участі в міжнародному бізнесі. ***Контракт на будівництво об’єкта під ключ*** - це договір, відповідно до якого компанія бере на себе зобов’язання з проектування, будівництва і оснащення об’єкта з подальшою передачею замовнику об’єкта, повністю готового до експлуатації. За будівництво об’єкта під ключ може бути призначена фіксована ціна; в такому випадку компанія отримує прибуток, забезпечуючи такий рівень витрат, який нижче цієї фіксованої ціни. Крім такого варіанту оплати в контракті про будівництво об’єкта під ключ може бути передбачено оплата за принципом «витрати плюс фіксований прибуток», що перекладає ризик перевитрат фінансових коштів понад кошторис з підрядника на замовника.

Міжнародні контракти про будівництво об’єктів під ключ в багатьох випадках мають відношення до великих, складних багаторівневих проектів, таких як будівництво атомної електростанції, аеропорту або нафтопереробного заводу. Управління такими складними будівельними проектами вимагає особливої кваліфікації. Саме тому будівництво більшості таких об’єктів здійснюється за участю найбільших будівельних компаній, таких як «Bechtel», «Halliburton», «Hyundai Group», новозеландської компанії «Fletcher Challenge Ltd» і німецької компанії «Friedrich Krupp GmbH». Отримання контрактів на будівництво вигідних об’єктів у багатьох випадках ґрунтується на можливостях фінансування з боку уряду країни, в якій розташована будівельна компанія (наприклад, в США таке фінансування здійснює Ексімбанк), або за наявності політичних зв’язків між рідною країною компанії і країною замовника . Американські проектно-будівельні компанії отримали ряд контрактів на будівництво об’єктів в Саудівській Аравії завдяки наявності дружніх відносин між цими двома країнами; в той же час французьким будівельним компаніям вдалося отримати вигідні контракти у франкомовних африканських країнах.

В даний час все більшу популярність отримують так звані «проекти СЕП» («будівництво-експлуатація-передача» - «В-О-Т, build-operate-transfer»), які передбачають, що компанія будує об’єкт, експлуатує його, а потім передає право власності на цей об’єкт іншій компанії. Такий підхід дозволяє підряднику отримувати прибуток від експлуатації об’єкта та права власності на нього протягом певного періоду часу. З іншого боку, підрядник піддається фінансовим ризикам протягом цього періоду. *Наприклад, в уряду Габону з’явилися плани поліпшення якості постачання громадян країни електроенергією та питною водою. Отримавши допомогу від Міжнародної фінансової корпорації, одного з підрозділів Групи Світового банку, уряд Габону уклав контракт з ірландською компанією «Elecrticity Supply Board International» і французькою компанією «Compagnie Generale des Faux» на експлуатацію електромережі та системи водопостачання країни протягом 20 років. Ці дві компанії інвестували $ 600 млн. у модернізацію відповідних потужностей. По завершенню 20-річного періоду право власності на ці активи буде передано уряду Габону.*

**7. Прямі іноземні інвестиції**

Розглянуті вище стратегії проникнення (експорт, ліцензування, франчайзинг і спеціалізовані стратегії) дозволяють компанії інтернаціоналізувати свою діяльність, не вкладаючи капітал у підприємства і виробничі потужності за кордоном. Тим не менше багато компаній вважають за краще вести бізнес на міжнародному ринку за допомогою організації власних виробничих або сервісних підприємств на території зарубіжних країн та здійснення контролю над діяльністю цих підприємств. Інші компанії можуть обрати шлях первісного виходу на закордонні ринки шляхом експорту, ліцензування, франчайзингу або контрактного виробництва. Після збору достатньої кількості інформації про економічні умови, що існують на тому чи іншому зарубіжному ринку, і набуття досвіду ведення бізнесу на ньому у керівництва компанії може виникнути бажання розширити бізнес на цьому ринку за допомогою будівництва власних або придбаних діючих підприємств (такої стратегії, наприклад, дотримувалася компанія «Baskin-Robbins» в Росії).

Прямі інвестиції у власні підприємства за кордоном забезпечують більш високу ступінь контролю компанії над діяльністю зарубіжних підрозділів і розширюють потенційні можливості отримання прибутку. Такий контроль має особливе значення для діяльності компаній, де існує необхідність ретельної стратегічної координації діяльності іноземних підрозділів з метою отримання синергетичного ефекту (як це було зроблено в компанії «IBM») або в яких подібний контроль дозволяє максимально використовувати потенціал технології, досвід фахівців компанії в сфері виробництва продукту або будь-яку іншу форму інтелектуальної власності компанії. *Наприклад, на підставі результатів одного з досліджень був зроблений висновок про те, що британські дочірні підприємства багатонаціональних корпорацій, що базуються в США, більш ефективні і конкурентоздатні в порівнянні з британськими національними компаніями аналогічного профілю. Причини цього полягають насамперед у тому, що американські материнські компанії мають можливість передавати технології та управлінський досвід своїм британським дочірнім підприємствам.*

Прямі закордонні інвестиції являють собою більш переважний спосіб проникнення, якщо замовники в країні, куди компанія планує проникнути, воліють вести бізнес з місцевими виробниками. З метою підтримки національної економіки компанії та уряди багатьох країн беруть спільну участь у реалізації програм створення благосприятливих умов для продукції національного виробництва (при цьому переважає принцип «купуй американське», «купуй корейське» і т. д.). В рівній мірі важливим є той факт, що в уявленні багатьох менеджерів по закупкам місцеве виробництво забезпечує більш надійні поставки, більш швидке обслуговування, а також більш широкі можливості взаємодії з постачальниками.

З іншого боку, вибір ПІІ в якості способу проникнення в більшій мірі піддає компанію економічним і політичним ризикам. Компанія стикається з більш складною системою управління діяльністю своїх зарубіжних підрозділів і з потенційним зниженням цінності своїх іноземних інвестицій у разі несприятливих коливань валютного курсу. Ухвалення рішення про використання ПІІ в якості способу проникнення може залежати також від урядової політики. Уряди зарубіжних країн можуть обмежувати прямі інвестиції в їх економіку шляхом прямого контролю над іноземним капіталом, введення обмежень на придбання іноземними компаніями місцевих фірм або обмежень на репатріацію дивідендів і капіталу. З іншого боку, національні уряди можуть підтримувати ПІІ шляхом страхування політичних ризиків. Компанії, що використовують ПІІ, повинні також вирішувати стандартні задачі управління, експлуатації та фінансування своїх зарубіжних підрозділів, долаючи при цьому додаткові перешкоди, пов’язані з виконанням цих завдань у політичному, правовому та культурному середовищі, яке відрізняється від національного середовища ведення бізнесу.

Існує три типи ПІІ:

1) будівництво нових підприємств (так звана стратегія «greenfield»);

2) будівництво діючих підприємств (стратегія придбань, або стратегія «brown- field»)

3) участь у спільних підприємствах.

**Стратегія будівництва нових підприємств**

***Стратегія будівництва нових підприємств*** передбачає організацію діяльності підприємства з нуля (слово «greenfield» («зелене поле») в англійській назві цієї стратегії - це метафора: новий об’єкт зводиться на ділянці незайманою землі, покритої зеленими травами). Дотримуючись такої стратегії, компанія купує або бере в оренду ділянку землі, будує на цій ділянці нові виробничі або сервісні об’єкти, наймає та / або переводить менеджерів, рядових службовців і робітників, після чого починає експлуатацію нового об’єкта. *Виробниче підприємство компанії «Fuji Film», розташоване в штаті Південна Кароліна, являє собою приклад інвестицій у нове будівництво, так само як і складальне підприємство компанії «Mercedes-Benz» в штаті Алабама і компанії «Nissan» в англійському місті Сандерленд.*

Стратегія будівництва нових підприємств має ряд переваг. По-перше, компанія має можливість вибрати під будівництво ділянку, яка найкраще задовольняє необхідним вимогам, і побудувати на цій ділянці сучасне підприємство, оснащене новітнім обладнанням. Відкриття таких підприємств створює нові робочі місця, тому місцева влада у багатьох випадках пропонує компаніям різні економічні стимули, щоб залучити будівництво на свою територію. Такі стимули дозволяють компаніям скоротити загальний обсяг витрат. Крім того, при такій стратегії компанії починають діяльність на закордонному ринку «з чистої сторінки». Менеджерам не доводиться мати справу з існуючими боргами, модернізувати застаріле обладнання або докладати багато зусиль до зміни застарілих методів роботи, які до того ж перебувають під захистом профспілок, які не бажають йти на компроміс. *Наприклад, керівництво компанії GM вважає найбільшою перевагою свого нового підприємства в місті Айзенах (колишня Східна Німеччина) можливість впроваджувати на цьому підприємстві японські методи виробництва і управляти трудовими ресурсами, не вступаючи при цьому в боротьбу, з робітниками, що не бажають відмовлятися від старих звичних методів. Крім того, компанія має можливість дотримуватися зручних для неї темпів адаптації до національної культури ведення бізнесу, замість того щоб негайно приймати на себе зобов’язання по управлінню нещодавно придбаної діючої компанією. Дослідження показують, що ймовірність вибору стратегії будівництва нових об’єктів замість придбання діючих підприємств знаходиться в прямій залежності від глибини культурних відмінностей між середовищем ведення бізнесу в рідній країні компанії і в приймаючій країні.*

З іншого боку, стратегія будівництва нових підприємств має також і ряд недоліків. По-перше, успішна реалізація цієї стратегії вимагає часу і терпіння. По-друге, земельна ділянка, розташована в зручному місці, може виявитися занадто дорогою або недоступною. Будівництво нового підприємства тягне за собою необхідність узгодження багатьох питань з місцевими та загальнодержавними нормативними актами; крім того, компанія повинна контролювати будівництво нового підприємства. Компанія повинна також найняти місцевих робітників і підготувати їх до виконання своїх обов’язків на необхідному рівні ефективності. І нарешті, будівництво нових об’єктів може посилити ставлення громадськості до компанії як до іноземного підприємства.

**Стратегія придбання існуючих підприємств**

Друга стратегія ПІІ - це ***стратегія придбання діючих компаній***, які ведуть бізнес в приймаючій країні. Без сумніву, процес підготовки угоди про придбання компанії, в який залучені банкіри, юристи, представники регулюючих органів і фахівці з торгівлі нерухомістю, може виявитися дуже складним. Проте основний мотив використання такої стратегії дуже простий. Купуючи діючу компанію, покупець отримує контроль над підприємствами, персоналом, технологією, торговими марками та мережами розподілу купленої фірми. При цьому всі підрозділи компанії продовжують функціонувати і генерувати прибуток у міру того, як компанія-покупець інтегрує нову структуру в свою міжнародну стратегію. Крім того, на відміну від стратегії будівництва нових підприємств, стратегія придбання не потребує збільшення виробничих потужностей в даній галузі промисловості. В умовах надлишку виробничих потужностей це очевидна перевага.

У деяких випадках міжнародні компанії придбавають місцеві фірми тільки для того, щоб проникнути на ринки зарубіжних країн. *Наприклад, компанія «Procter & Gamble» проникла на мексиканський ринок побутових паперових виробів, купивши фірму «Loreto». Такий крок дозволив «Procter & Gamble» отримати в своє розпорядження виробничі потужності «Loreto», широко відомі торгові марки паперових хустинок і туалетного паперу цієї компанії, а також діючу систему розподілу продукції. Точно так само компанія «American Eagle Outfitters» придбала канадські мережі магазинів з торгівлі молодіжним одягом «Thriftys». Придбання 150 торгових точок дозволило американської компанії роздрібної торгівлі швидко проникнути в широкий сегмент канадського ринку.*

В інших випадках стратегія придбання може застосовуватися як спосіб радикальної зміни стратегії компанії. *Наприклад, державна компанія «Saudi Arabian Oil Co» спробувала знизити залежність від видобутку сирої нафти за допомогою покупки нафтопереробних компаній, таких як найбільша філіппінська компанія «Petron Corporation» і південнокорейська компанія «Ssangyong Oil Refining Company». У 1974 р., після приватизації, керівництвом колишньої державної голландської поштової і телефонної компанії «Koninklijke РТТ Netherland» було прийнято рішення про інтернаціоналізацію бізнесу, щоб компанія змогла вистояти в конкурентній боротьбі на дерегулювання на ринках Євросоюзу. Щоб підвищити свою конкурентоспроможність, компанія придбала австралійську фірму «TNTLtd», Що дозволило їй об’єднати діяльність своїх підрозділів, які представляють поштові послуги, зі службою доставки термінових посилок компанії «TNT».*

Проте стратегія придбання діючих підприємств також має ряд недоліків. Компанія-покупець приймає на себе всі зобов’язання (фінансові, управлінські та ін.). Наприклад, якщо в придбаній компанії сформувалися незадовільні трудові відносини, не виплачено внески до пенсійного фонду або якщо компанія не виконує свої зобов’язання щодо забезпечення заходів проти забруднення навколишнього середовища, компанія-покупець бере на себе відповідальність за вирішення всіх цих проблем. Як правило, такій компанії необхідно також витратити чималу суму грошей ще до початку діяльності придбаної фірми. *Наприклад, при покупці розважального конгломерату МСА компанії «Matsushita» довелося виплатити суму $ 6,6 млрд. відразу ж після укладення угоди. Навпаки, стратегія будівництва нових підприємств дозволяє компанії розширювати свою діяльність поступово, а також розподіляти інвестиції на більш тривалий період часу.*

**Спільні підприємства**

Ще одна форма ПІІ - це спільні підприємства. Спільні підприємства з’являються, якщо не менше двох компаній домовляються про спільну діяльність та створення окремої компанії спільного володіння, завдання якої полягає у підтримці взаємних інтересів засновників. Кількість договорів про створення таких спільних підприємств швидко збільшується в умовах радикальних змін у сфері технологій, засобів телекомунікації та урядової політики різних країн - змін, які перевершують здатність кожної окремо взятої міжнародної компанії повною мірою використовувати свої власні можливості.

**Питання для самоконтролю**

1. Назвіть етапи аналізу зарубіжних ринків.

2. Назвіть основні питання, на які необхідно відповісти керівництву компанії в процесі вибору способу проникнення на новий зарубіжний ринок.

3. Перелічіть основні переваги та недоліки експорту.

4. Що таке міжнародне ліцензування? У чому полягають його переваги і недоліки?

5. Що таке міжнародний франчайзинг? Назвіть його переваги і недоліки.

6. Перерахуйте три спеціалізованих способи проникнення міжнародних компаній на зарубіжні ринки і поясніть принципи їх дії.

10. Що таке ПІІ? Які три основні форми ПІІ? Назвіть відносні переваги і недоліки кожної з форм ПІІ.

**Тема 6. Міжнародний операційний менеджмент**

**Програмні запитання**

1. Природа міжнародного операційного менеджменту.

2. Виробничий менеджмент.

3. Міжнародний операційний менеджмент послуг.

4. Управління ефективністю та якістю на міжнародних підприємствах.

5. Інформаційний менеджмент на міжнародних підприємствах.

**Основні терміни і поняття**

Міжнародний операційний менеджмент, виробничий менеджмент, управління ланцюжком поставок, вертикальна інтеграція, міжнародний операційний менеджмент послуг, управління ефективністю, управління якістю, Інформаційний менеджмент.

**Тематичні тези**

**1. Природа міжнародного операційного менеджменту.**

***Операційний менеджмент*** - це сукупність дій, здійснюваних організацією для перетворення різних видів вхідних ресурсів (матеріалів, робочої сили і т д.) у готові товари і послуги. Під міжнародним операційним менеджментом розуміються пов’язані з цими перетвореннями дії міжнародної фірми.

Полем, на якому фірма здійснює свої операційні функції і керує ними, є її стратегічний контекст. З нього безпосередньо випливає питання стандартизації або адаптації виробництва. Позиція фірми з цього питання, в свою чергу, диктує відповідні стратегії і тактики щодо інших частин процесу операційного менеджменту. Одна з них - це дії і процеси, пов’язані з придбанням ресурсів, необхідних фірмі для випуску її товарів і надання послуг. Крім того, важливим рішенням є вибір місця розміщення потужностей виробництва, де будувати фабрики та інші потужності. Міжнародні операційні менеджери займаються логістикою і управлінням матеріалами: ефективним рухом матеріалів при вступі у фірму, всередині фірми і на виході з неї. На основі цієї структури буде будуватися подальше обговорення міжнародного операційного менеджменту в цій главі.

Операційний менеджмент тісно пов’язаний з якістю, продуктивністю та інформаційними технологіями. Від системи операційного менеджменту фірми багато в чому залежить, як вхідні ресурси перетворюються в товари та послуги. Належним чином розроблені і керовані операційні системи і процедури значною мірою визначають якість товару і рівень продуктивності. *Наприклад, компанія «Benetton» завдяки надзвичайно ефективному і продуктивному операційному процесу вичавлює з своїх розподілених центрів максимум продуктивності.* І навпаки, непродумані операційні системи є однією з головних причин низької якості і невисокої продуктивності. Вони сприяють зростанню неефективності і можуть різними способами призводити до збільшення витрат і зниження прибутковості.

***Вставка 6.1 Розфарбуємо світ***

*«Benetton Group SpA», італійська компанія - виробник стильного одягу, в 1955 р. створювалася всього двома людьми, а виросла в багатонаціональну імперію. Перший магазин «Benetton» був відкритий на фешенебельному гірськолижному курорті в італійських Альпах в 1968 р. Слідом за ним у провідних європейських столицях моди незабаром відкрилися й інші. Після падіння «залізної завіси» «Benetton» одним з перших серед європейських роздрібних торговців відкрив магазини в Центральній та Східній Європі. В даний час компанія налічує сотні магазинів в країнах колишнього соціалістичного табору, а також має універмаги в таких віддалених куточках світу, як Туреччина, Японія і Єгипет. Крім того, «Benetton» відкриває свої магазини в Китаї, де торгує по дуже агресивним цінами. У цілому продукцію компанії можна купити в 5000 магазинах приблизно в 120 країнах. Майже всі магазини «Benetton» належать незалежним організаціям. Компанія видає їм ліцензію на право використання свого імені, а ті, зі свого боку, зобов'язуються реалізовувати тільки її товари і ніякі інші.*

*У чому секрет успіху «Benetton». Безумовно, два з найбільш важливих компонентів - це італійський стиль і доступні ціни. Однак саме досвід «Benetton» в операційному менеджменті дозволяє компанії залишатися конкурентом світового рівня у своїй галузі. «Benetton» прагне до забезпечення якості та задоволення потреб покупців за допомогою власної системи виробництва і дистрибуції. Дизайн та виробництво одягу централізовані в Італії, що забезпечують фірмі суворий контроль над виробничими витратами, якістю та іншими аспектами. Відправною точкою системи «Benetton» є інформаційна технологія. Кожна зроблена в магазині компанії покупка кодується і електронним чином передається в центральний інформаційний центр в Італії. Там менеджери можуть відстежувати три інформаційні складові, критичні для успіху будь-якої торговельної діяльності: абсолютні обсяги продажів, тенденції та характер продажів, та розподіл запасів. Цю інформацію можна аналізувати на рівні окремих магазинів або кластерів магазинів в регіоні, країні і по всьому світу.*

*На основі цієї збутової інформації менеджери складають і коректують плани виробництва. Всякий раз, коли розробляється нова модель, її митці намагаються спланувати можливі варіації та зміни. Наприклад, нова блуза створюється з розрахунком на те, щоб її можна було випускати з коротким, середнім або довгим рукавом і з комірцем або без нього. У перших партіях випускаються і розповсюджуються всі шість моделей. Крім того, випускається також деяка кількість заготовок взагалі без рукавів і без комірця. У міру надходження даних про продажі менеджери можуть оперативно скористатися цими заготовками на складі, враховуючи, зрозуміло, споживчий попит. Якщо блузи з рукавами середньої довжини і комірцем користуються набагато більшою популярністю, ніж інші варіації, компанія швидко пришиває до заготовок необхідні «деталі» і відправляє готову продукцію в магазини. Такий же підхід використовується у відношенні забарвлень.*

*На всіх фабриках і складах «Benetton» використовуються штрих-коди і сканери. Робочі станції співробітників компанії об'єднані в мережу, і з її допомогою вони, виходячи з попиту на конкретні моделі і забарвлення, можуть планувати і починати виробництво. Роботи беруть незавершені вироби і поміщають їх на конвеєр. Готовий виріб забезпечується штрих-кодом, автоматично упаковується і відправляється в той магазин, де необхідно поповнити запас. Завдяки такій складній системі «Benetton» в змозі виконати замовлення будь-якого з розкиданих по всій земній кулі 5000 магазинів за 13-27 днів. Ще один секрет успіху «Benetton» полягає в тому, що компанія продовжує вкладати гроші в інформаційні технології, щоб її системи і процеси операційного менеджменту залишалися кращими в галузі. Наприклад, у 2003 р. фірма впровадила нову інтегровану комп'ютерну програму управління ланцюжком поставок.*

*«Benetton» процвітає з різних причин, в тому числі і завдяки своїй можливості відстежувати попит на кожен свій товар і потім вживати належних заходів до своєчасного і ефективного задоволення цього попиту. За рахунок централізації систем дизайну та виробництва в своїй рідній країні, Італії, компанія забезпечила собі можливість жорсткого контролю над цими та іншими пов'язаними з ними функціями. Забезпечивши гнучкість дизайну, виробництва і дистрибуції, фірма відкрила для себе можливість поповнювати запаси магазинів набагато швидше, ніж це вдається її конкурентам. В основі планування і здійснення всієї цієї діяльності лежить операційний менеджмент.*

**Стратегічний контекст міжнародного операційного менеджменту**

Центральна роль операційного менеджменту полягає в створенні потенціалу для збільшення цінності фірми. Іншими словами, операційний менеджмент є видом діяльності, що створює додану вартість, а також його діяльність спрямована на створення нової або збільшення існуючої цінності вхідних ресурсів так, що це безпосередньо впливає на результати роботи фірми.

Міжнародний операційний менеджмент повинен вибудовуватися в повній відповідності зі стратегією бізнесу фірми. І дійсно, бізнес-стратегія, задана топ-менеджерами корпоративного і регіонального рівнів, впливає на всі аспекти планування і здійснення заходів операційного менеджменту, таких як стратегії управління ланцюжком поставок, рішення про розташування, планування приміщень і логістика. Якщо компанія переслідує стратегію диференціації, функція операційного менеджменту повинна забезпечувати створення товарів чи послуг, чітко відмінних від товарів або послуг конкурентів. Якщо фірма, така як «Porsche» або «Rolex», бажає конкурувати на базі ефективності та статусу свого товару, витрати відступають на другий план, поступаючись провідній ролі якості і дизайну. Як результат може виникнути необхідність розміщувати виробничі потужності там, де є висококваліфікована робоча сила, навіть якщо вартість залучення такої відносно висока. Як приклад, компанія «Porsche» і не думає про переведення свого виробництва зі Штутгарта в яке-небудь менш дороге з точки зору оплати праці робітників місце, тому що для виробництва її високоякісних автомобілів вкрай важлива наявність кваліфікованої робочої сили.

І навпаки, якщо фірма переслідує стратегію лідерства у витратах, функція операційного менеджменту повинна забезпечувати зниження витрат на випуск товарів і надання послуг до абсолютного мінімуму, щоб фірма могла знижувати ціни і при цьому отримувати прийнятний прибуток. У цьому випадку центральну роль відіграють питання витрат і ціни, а якість може бути менш критичною. Як результат, така фірма може віддати перевагу розміщенню своїх виробничих потужносте підприємства в місцях з особливо дешевою робочою силою. *Наприклад, гонконгська фірма «РInternational Holdings» щорічно продає виготовлені в Китаї недорогі прикраси для дому, такі як новорічні гірлянди, на суму $ 200 млн. Доставка продукції здійснюється на повільних, але недорогих грузових суднах; продукція продається в таких магазинах, як «Wal-Mart» і «Walgreens».*

Наступний фактор, що впливає на прийняті фірмою рішення, стосується ступеня стандартизації або адаптації її виробничих процесів і технологій. З одного боку, якщо на кожному обслуговуваному ринку фірма застосовує стандартизовані процеси і технології виробництва, тоді її операційні системи можуть бути (і найімовірніше, будуть) глобально інтегрованими. Такі, фірми можуть прийняти єдиний, глобальний дизайн продукту, щоб спростити реалізацію глобальної ефективності своєї діяльності. З іншого боку, якщо на кожному ринку, де діє фірма, вона застосовує унікальну систему роботи, подібна глобальна інтеграція не тільки не потрібна, але і, скоріше всього, неможлива. Часто такі фірми використовують глобальну географічну структуру, щоб забезпечити сприйнятливість своїх операційних менеджерів до місцевих умов.

*Наприклад, «Toyota» застосовує стратегію стандартизованого операційного менеджменту в тому сенсі, що вона у всьому світі випускає одні й ті ж автомобілі з використанням одних і тих же виробничих процесів. Це забезпечує обмін технологіями між заводами компанії, а також вільний розподіл комплектуючих частин між складальними підприємствами, які знаходяться в різних країнах. «Nestle», навпаки, підлаштовує свій асортимент товарів, а також їх інгредієнти і упаковку під конкретні ринки. Це не виключає деякий обмін технологіями, але в цілому кожне підприємство «Nestle» працює як самодостатній підрозділ.*

Зазвичай операційним менеджерам доводиться вирішувати важливі і складні проблеми в трьох областях.

1. Ресурси: Менеджери повинні вирішувати, де і як купувати ресурси, необхідні фірмі для виробництва продукції. Ключові рішення тут пов’язані з управлінням ланцюжка поставок і вертикальною інтеграцією.

2. Розміщення: Менеджери повинні вирішувати, де будувати адміністративні будівлі, торгові офіси та заводи, якою має бути їх планування і т. д.

3. Логістика: Менеджери повинні вибирати способи транспортування і методи управління запасами.

**2. Виробничий менеджмент**

Незважаючи на те, що між створенням товарів і наданням послуг для міжнародних ринків існує деяка схожість, між тим і іншим є і фундаментальні відмінності. Ті рішення, процеси та аспекти операційного менеджменту, які пов’язані зі створенням матеріальних товарів, називаються виробничим менеджментом (управлінням виробництвом), а ті, що пов’язані з наданням нематеріальних послуг, називаються операційним менеджментом послуг.

Більшість процвітаючих виробників застосовують безліч складних методів ефективного виготовлення високоякісних товарів. Більш докладно ці методи розглядаються в розширених і спеціалізованих курсах управління виробництвом, тому ми зосередимося на трьох важливих складових міжнародного операційного менеджменту: на управлінні міжнародного ланцюжка поставок, розміщенні міжнародних підприємств та міжнародної логістики.

**Управління ланцюжком поставок і вертикальна інтеграція**

Так як для виробництва більшості промислових товарів потрібні різні сировинні матеріали, комплектуючі вироби та інші ресурси, перше питання, з яким стикаються міжнародні виробничі менеджери (технологи), пов’язаний з тим, як все це купувати. Сукупність процесів і кроків, здійснюваних фірмою для придбання різних ресурсів, необхідних їй для створення товарів, називається управлінням ланцюжка поставок (управління ланцюгами поставок); також зустрічаються такі терміни, як «сорсинг» і «постачання». Очевидно, що управління ланцюжком поставок впливає на собівартість продукції, її якість і внутрішню потребу в капіталі. У цьому зв’язку більшість міжнародних фірм підходять до управління ланцюжками поставок як до стратегічного питання, що вимагає належного планування та реалізації з боку топ-менеджменту.

Перший етап розробки стратегії управління ланцюжком поставок полягає у визначенні підходящого ступеня вертикальної інтеграції. Вертикальна інтеграція показує, якою мірою фірма використовує свої власні ресурси або ж набуває їх у інших джерел. Фірми, практикуючі відносно високий ступінь вертикальної інтеграції, здійснюють всі етапи процесу операційного менеджменту: самі розробляють, самі переробляють ресурси, самі упаковують товари і самі продають їх покупцям. Різні підрозділи такої фірми можуть розглядатися як постачальники інших підрозділів, внутрішніх покупців. З іншого боку, фірми з низьким рівнем вертикальної інтеграції беруть участь всього в одному або декількох етапах виробничого ланцюжка. Вони можуть закуповувати вхідні ресурси у інших організацій, здійснювати одну операцію або перетворення, а потім продавати свою продукцію іншим фірмам або споживачам.

*Приклад вертикально інтегрованого підприємства - ВР. Один структурний підрозділ цієї фірми займається розвідкою родовищ природного газу і нафти по всьому світу. Видобуток виявленої нафти здійснює інший підрозділ. Потім нафта транспортується за допомогою належних компанії трубопроводів і танкерів на її ж нафтопереробні заводи. Там сира нафта перетворюється в бензин, очищену нафту та інші види палива на нафтовій основі. Далі це паливо на бензовозах, які також є власністю ВР, розвозиться по автозаправних станціях компанії, де і продаються приватним споживачам. Таким чином, у ВР розвідка родовищ і видобуток нафти служать постачальниками трубопровідного бізнесу. Час від часу компанія залучає сторонніх постачальників, а іноді продає свою продукцію іншим фірмам, але головним для неї залишається підтримка нерозривного і ефективного ланцюга вертикально інтегрованих операцій від початку виробничого процесу до кінцевого продажу готового продукту індивідуальним споживачам.*

*Навпаки, «Heineken NV», третя за величиною пивоварна компанія в світі, практикує відносно малу вертикальну інтеграцію. Фірма закуповує зерно та інші необхідні для виробництва пива інгредієнти у місцевих фермерів і сільськогосподарських кооперативів. У різних постачальників тари вона закуповує пляшки, етикетки і коробки, в які упаковується пиво. Зварене і розлите пиво «Heineken» продає дистриб’юторам, які потім перепродають роздрібним торговцям, а ті, в свою чергу, споживачам.*

Ступінь вертикальної інтеграції фірми є результатом низки рішень, прийнятих виробничими менеджерами в рамках управління ланцюжком поставок. При виборі способу придбання компонентів, необхідних для виготовлення товарів фірми, у них є два варіанти: фірма може виробляти вхідні ресурси сама або ж купувати їх у сторонніх постачальників. Цей вибір називається рішенням виробляти або купувати.

Варто зазначити,що на рішення стосовно виробництва або закупівлі можуть позначитися й інші чинники. Зокрема, міжнародним фірмам зазвичай доводиться шукати компроміс між витратами і контролем, ризиком, інвестиціями і гнучкістю.

**3. Міжнародний операційний менеджмент послуг**

Міжнародним підприємством сфери послуг називається фірма, яка перетворює ресурси в нематеріальний «товар», який створює корисність для споживачів.

**Характеристики міжнародних послуг.** Послуги володіють декількома унікальними характеристиками, через які у фірм, що бажають пропонувати їх на міжнародному ринку, виникає ряд специфічних складнощів. Зокрема, послуги найчастіше нематеріальні, їх не можна зберігати, вони вимагають безпосередньої участі покупця і можуть бути пов’язані з матеріальними товарами.

**Організаційний менеджмент послуг**

Сучасний міжнародний операційний менеджмент послуг включає в себе ряд базових аспектів, в тому числі планування потужностей, вибір місць розташування, дизайн і планування приміщень, а також календарне планування робіт.

Як було сказано вище, планування потужностей - це рішення про те, скільки покупців фірма зможе обслужити в певні моменти часу. З-за безпосередньої участі покупців в придбанні послуг планування потужностей впливає на якість наданого клієнтам сервісу. *Наприклад, перший ресторан, відкритий компанією «Макдоналдс» в Росії, був значно більший від інших її закладів, щоб відповідати потоку відвідувачів, який обіцяв бути великим. Незважаючи на збільшений розмір московського ресторану, стояти в черзі в ньому все одно доводилося набагато довше, ніж в американських «Макдоналдсах». Втім, не розпещені ресторанами москвичі були готові відстояти будь-яку чергу, аби отримати заповітний «Біг-Мак». Якби такі ж черги мали місце в ресторанах «Макдональдс» в Боулдері, Коламбусі або навіть Парижі, компанія втратила б багатьох потенційних клієнтів.*

Як і у виробничому менеджменті, в міжнародному операційному менеджменті послуг важливо правильно вибрати місце для підприємства. Більшість постачальників послуг з визначенням повинні розташовуватися поблизу планованих покупців (виключення можуть скласти постачальники інформаційних послуг, що використовують електронні засоби зв’язку). Власне кажучи, більшості міжнародних обслуговуючих підприємств припадає відкривати філії на кожному закордонному ринку і в кожен з них наймати на роботу місцевих жителів.

Крім того, міжнародним сервісним відділенням потрібен належний дизайн, щоб вони привабливо виглядали і мали правильне планування. В одних випадках фірми, що працюють за кордоном, можуть підкреслювати своє іноземне походження або змішуватися з місцевою культурою. *Так, в паризькому Діснейленді всі покажчики виконані англійською та французькою мовами. В інших випадках іноземне походження, навпаки, ховається. Більшість американських любителів пампушок, наприклад, і не підозрюють, що їх улюблений пишечний Dunkin Donuts належать британському конгломерату Allied Domecq PLC.*

Нарешті, міжнародні підприємства сфери послуг повинні планувати свою діяльність так, щоб найкращим чином задовольняти потреби споживачів. Наприклад, пасажирські літаки, що летять із США в Європу, зазвичай відправляються пізно ввечері. Це дозволяє пасажирам провести звичайний робочий день до вильоту і прибути на місце вранці наступного дня. У зворотному напрямку літаки найчастіше відправляються вранці і прибувають в США до обіду того ж дня. Такий графік польотів оптимальний, оскільки враховує вподобання пасажирів, часові пояси і пов’язане з їх зміною порушення біоритмів, а також завантаження і технічне обслуговування літаків.

**4. Управління ефективністю та якістю на міжнародних підприємствах**

**4.1 Управління ефективністю на міжнародних підприємствах**

Ключовим аспектом операційного менеджменту багатьох міжнародних фірм є ефективність (продуктивність). У найпростішому вигляді ***ефективність або продуктивність*** - це економічний показник віддачі, що характеризує відношення загальної вартості продукції до загальної вартості використаних для її створення вхідних ресурсів. Ефективність важлива з багатьох причин. По-перше, вона допомагає визначати загальну успішність функціонування фірми і сприяє її довготривалому існуванню. По-друге, від ефективності безпосередньо залежить рівень життя в країні. Якщо працюючі в країні фірми функціонують ефективно, громадянам цієї країни буде пропонуватися більше товарів і послуг для споживання. Більше того, продукти та послуги фірми можуть експортуватися в інші країни, що принесе додатковий дохід у країну, де вони виробляються. Кожен з цих факторів позитивно впливає на величину валового внутрішнього продукту, а отже, вигідний країні в цілому.

Незалежно від того, де працює фірма, однією з її принципових цілей повинно бути постійне збільшення ефективності. Існує декілька загальних стратегій підтримки та / або зростання цього показника. Найбільш часто зростанню ефективності сприяють три підходи:

1) збільшення витрат на НДДКР;

2) вдосконалення операцій;

3) підвищення мотивації персоналу.

Відправною точкою зростання ефективності часто стає підвищення витрат на НДДКР. За допомогою цієї функції фірми створюють нові продукти, знаходять нові застосування існуючим товарам і нові методи їх виготовлення. Кожен з цих результатів, в свою чергу, безпосередньо веде зростання ефективності. Американські фірми витрачають на НДДКР більше коштів, ніж їхні іноземні конкуренти, проте цей розрив поступово скорочується. Крім того, для американських компаній характерна довга болісна історія вдосконалення великих наукових відкриттів, які вони не могли ефективно впровадити на ринку.

Наступним важливим чинником підвищення ефективності є вдосконалення виробництва. Тут і настає час контролю: фірма, що бажає збільшити ефективність, повинна проаналізувати, що і як вона робить, а потім знайти способи більш ефективного досягнення тих же результатів. Заміна застарілого обладнання, автоматизація окремих завдань, навчання робітників більш ефективному виконанню тих же операцій, спрощення виробничих процесів - все це способи вдосконалення виробництва і підвищення ефективності. У цьому сенсі особливо досягли успіху японські виробничі фірми, багато з яких застосовують систему управління виробництвом і запасами «just» у строк, постійно вкладають кошти в нові технології і концентруються на ефективності. Американські фірми теж звертають на виробництво достатньо уваги. Наприклад, раніше компанії «General Electric» було потрібно три тижні на те, щоб виконати замовлення на виробництво промислового автоматичного вимикача за специфікаціями замовника. Крім того, випуском «автоматів» займалися шість різних заводів. Тепер, завдяки удосконаленню процесу виробництва - спрощення виробів, впровадження більш ефективних методів та ін., компанія виконує такі замовлення всього за три дні, а всі автоматичні вимикачі випускаються на одному-єдиному підприємстві .

Нарешті, ефективність можна підвищити шляхом збільшення мотивації персоналу. Ідея полягає в тому, що якщо менеджери більше прислухаються до думок працівників, у тих з’являється додаткова мотивація до виконання своєї роботи і зростає зацікавленість у досягненні цілей фірми. Окрім того, тим, хто безпосередньо виконує роботу, повинно бути видніше, як її можна покращити. Підвищення мотивації зазвичай здійснюється у вигляді створення самоврядних команд. Групи робітників об’єднуються в команди, кожна з яких володіє істотною автономією в плані рішень про те, як їй виконувати свою роботу. Перші самоврядні команди з’явилися в Швеції і Великобританії, потім цей метод був удосконалений в Японії, а тепер активно застосовується по всьому світу.

*Наприклад, в даний час авіакомпанія «Lufthansa» залучає своїх робітників до зниження витрат. Її накладні витрати зросли настільки, що без їхнього зниження ні про яку конкурентоспроможність не могло бути й мови. «Lufthansa» спробувала було знизити заробітну плату своїм німецьким робітникам, але цьому перешкодили дві місцевих профспілки. Тому фірма вирішила знижувати витрати, заручившись їх підтримкою.* Тепер представники фірми і двох профспілок регулярно зустрічаються, щоб розробляти шляхи зниження витрат на оплату праці, не вдаючись до масових звільнень. Поки що все зусилля обмежуються ліквідацією зайвої роботи і скороченням чисельності персоналу шляхом природного зниження і прискореного виходу на пенсію.

**4.2 Управління якістю на міжнародних підприємствах**

Операційний менеджмент також спрямований на підтримку і підвищення якості товарів і / або послуг, що надаються. У більшості галузей якість стала настільки важливим аспектом конкурентної боротьби, що стратегії контролю неминуче ставлять якість в главу кута. Американське товариство контролю якості визначає якість як всю повноту властивостей і характеристик товару (послуги), що впливають на його (її) здатність задовольняти заявлені або передбачувані потреби. Складанням і періодичним переглядом міжнародних стандартів у сфері якості займається Міжнародна організація по стандартизації (ISO). Ці стандарти, в сукупності іменовані «ISO 9000: 2005», служать основою для сертифікації, значення якої в міжнародному бізнесі неухильно зростає.

Стандарти «ISO 9000» охоплюють такі сфери, як перевірка та тестування товарів, навчання персоналу, ведення обліку, відносини з постачальниками, політика і процедури ремонту. Фірми, які претендують на відповідність цим стандартам, подають заявку на проходження процедури сертифікації, після чого піддаються аудиту з боку фахівців організації, уповноваженої місцевої філії. Аудитори перевіряють всі аспекти діяльності фірми на предмет відповідності стандартам. Часто можна чути, що тільки заяву про підготовку фірми до отримання сертифікату «ISO» вже приносить реальні плоди. Сьогодні багато виробників, такі як «General Electric», «DuPont», «Eastman Kodak», «British Telecom» і «Philips Electronics», рекомендують, а в деяких випадках і вимагають, щоб їх постачальники мали сертифікат «ISO 9000». В даний час «ISO 9000» прийнятий як національний стандарт в 140 країнах світу, а кількість виданих сертифікатів відповідності цьому стандарту перевищує 400000. «ISO 14000» - це продовження тієї ж концепції, охоплюючої екологічні аспекти діяльності підприємств. Зокрема, «ISO 14000» вимагає від фірм документального підтвердження більш ефективного використання матеріалів, контролю над шкідливими викидами і зменшення загального впливу на навколишнє середовище.

Якість життєво важлива з кількох причин. По-перше, саме на базі якості конкурують багато сучасних фірми. Фірмам, чиї товари і послуги мають в цьому плані погану репутацію, важко досягти успіху. *Наприклад, «Daewoo»», Samsung» і «EG Group», три корейські фірми, при виході на європейський ринок мали певні труднощі, оскільки їх продукція не сприймалася європейцями настільки ж якісною, як товари європейських фірм. Подібні фактори країни походження відіграють вагому роль у рішеннях міжнародних фірм, пов’язаних з маркетингом і з розташуванням виробництв. Южнокорейські фінансово-промислові конгломерати, відомі як чеболи, намагаються подолати цей недолік, відкриваючи заводи в Європі, створюючи стратегічні альянси з європейським фірмами і працюючи над задоволенням вимог «ISO 9000».*

По-друге, якість важлива тому, що вона безпосередньо пов’язана з ефективністю. Збільшення якості означає зростання ефективності, тому що при цьому знижується число дефектів, зменшується обсяг ресурсів, що витрачаються на подолання бракованої продукції, і ресурсів, що витрачаються на сам контроль якості. Нарешті, підвищена якість допомагає фірмі розвивати і зберігати лояльність покупців. Коли якість товарів і послуг відповідає очікуванням покупців, ті з високою ймовірністю здійснять повторну покупку в тій же самій фірмі.

Зважаючи на високу важливість якості, фірми усього світу приділяють питанням його збільшення все більше і більше уваги. Багато з цих фірм називають свої зусилля тотальним управлінням якістю. **Тотальне управління якістю** (тотальне управління якістю, TQM) - це комплексні зусилля по систематичному і безперервному підвищенню якості продукції та / або послуг організації.

Програми TQM варіюються залежно від фірми і вимагають адаптації відповідно до конкретної ситуації кожної організації. Як показано на рис. 6.1, TQM має починатися зі стратегічної зацікавленості в якості. Це означає, що ініціатива повинна виходити зверху і що топ-менеджери повинні бути готові виділяти ресурси, необхідні для безперервного покращення. Фірми, що займаються поліпшенням якості тільки на словах і намагаються вселити своїм працівникам і покупцям ілюзію, ніби вони працюють над цією проблемою, зрештою майже завжди зазнають краху.

 Рис. 6.1. Основні компоненти тотального управління якістю

Стратегічна зацікавленість в якості. Топ-менеджери повинні бути готові надати ресурси, необхідні для постійного покращення

Залучення персоналу

Високоякісні матеріали

Сучасні технології

Ефективні методи

На міцному фундаменті стратегічної зацікавленості тотальне управління якістю будується на чотирьох операційних компонентах поліпшення якості. Критично важливим компонентом завжди є участь персоналу. У досягненні цілей фірми щодо якості повинні брати участь всі її працівники. Крім того, потрібен ретельний підхід до використовуваних матеріалів. Часто якість готової продукції можна підвищити, вимагаючи від постачальників більш якісних компонентів і матеріалів і набуваючи вхідних ресурсів лише у тих організацій, чия зацікавленість в якості збігається з зацікавленістю фірми. Крім того, фірма повинна бути готова вкладати гроші в нові технології, щоб підвищувати ефективність своїх операцій і застосовувати високоякісні виробничі процеси. Нарешті, фірма повинна бути готова до впровадження нових і вдосконалених старих методів організації праці.

У розпорядженні фірм, які керуються принципами TQM, є різні методики і засоби, включаючи статистичний контроль процесів і бенчмаркінг. Статистичним контролем процесів називається сімейство математичних методів моніторингу і контролю якості. Його основними цілями є визначення цільового рівня якості, встановлення прийнятного діапазону відхилень і потім забезпечення відповідності якості продукції цим нормам. *Наприклад, компанія Джерело «Perrier SA» використовує статистичний контроль процесів для моніторингу розливу мінеральної води в пляшки. Менеджери фірми визначили, що великий бутель води «Perrier» повинен містити 23 рідкі унції. Однак, як ретельно не розливай воду, все одно пляшок рівно з 23 унціями води буде небагато: десь води буде налито трішки більше, десь трішки менше. Але якщо істотний недолив або перелив має місце занадто часто, необхідно провести переналагодження устаткування. Допустимим діапазоном в даній ситуації може бути наповнення пляшок в об’ємі 22,82-3,2 унції, причому в ці рамки повинні укладатися 99,9% всіх бутилів. З готової продукції відбирають зразки, у яких вимірюють реальний обсяг налитої води. Якщо 99,9% зразків укладаються в зазначений діапазон, виробництво триває. Однак якщо «відсоток попадання» знижується, скажемо, до 99,7%, то менеджери можуть зупинити лінію і здійснити переналагодження обладнання.*

**5. Інформаційний менеджмент на міжнародних підприємствах**

Останній аспект діяльності міжнародного підприємства пов’язаний з інформацією. ***Інформація*** - це дані у формі, що допомагає менеджерам приймати рішення і виконувати відповідні завдання.

Інформація життєво важлива для будь-якої фірми. Менеджери користуються нею на всіх етапах роботи, тому що інформація необхідна для прийняття рішень. Для міжнародних фірм особливо важливо отримувати інформацію точну і своєчасну. За допомогою інформації менеджери краще пізнають середовище фірми - її покупців, конкурентів і постачальників, державну політику, яка впливає на рішення про наймання персоналу, виробничої та фінансової діяльності, і практично всі інші елементи зовнішнього оточення.

Інформація також допомагає менеджерам вирішувати, як реагувати на зовнішнє середовище. Наради, звіти, зведення даних, телефонні дзвінки, електронні повідомлення - все це використовується менеджерами при постановці стратегічних цілей і складанні стратегічних планів. Інформація має критичне значення і для реалізації цих планів. Наприклад, топ-менеджери повинні донести свої цілі та очікування до керівників закордонних підрозділів. Інформація потрібна постійно, так як менеджери приймають рішення щодня і підтримують зворотний зв’язок з іншими керівникам на предмет наслідків цих рішень. Нарешті, інформація - важлива частина самого процесу контролю: менеджери слідкують і оцінюють те, наскільки повно вони виконують плани і досягають поставлених цілей. Нікому з менеджерів не подобається, коли ситуація застає його зненацька. Наявність оперативного доступу до інформації, за допомогою якого можна оцінити поточний стан справ і фактичні результати, - важлива складова ефективного функціонування керівників.

Важливість управління інформацією залежить від типу застосовуваної фірмою стратегії та її організаційної структури. Якщо фірма застосовує пов’язану диверсифікацію, дуже важливо, щоб її частини могли контактувати один з одною так, щоб фірма найефективніше використовувала потенційну синергію, що лежить в основі даної стратегії. Якщо фірма у високому ступені централізована, інформаційні системи мають життєво важливе значення для топ-менеджерів, так як за допомогою цих систем вони можуть зберігати контроль над організацією, заради чого і створюються ці системи. З іншого боку, якщо фірма застосовує незв’язану диверсифікацію, її інформаційні системи мають бути зовсім іншими. Комунікації між різними бізнес-одиницями, що входять до складу фірми, матимуть куди менше значення. Нарешті, якщо використовується децентралізована форма організаційної структури, топ-менеджерам потрібен менший обсяг інформації і звітів від керівництва різних підрозділів і структурних одиниць.

Питання інформації та її ролі у фірмі значно ускладнюються в зв’язку з самою природою міжнародного бізнесу. У національній фірмі вся інформація, швидше за все, представлена однією мовою, виконана в одному і тому ж правому контексті (тобто підпорядковується одним і тим же стандартам бухгалтерського обліку, вимогам фінансової звітності і т.д.), а також зберігається і змінюється за допомогою одного і того ж програмного забезпечення і однакових конфігурацій апаратної частини. У міжнародній фірмі інформація найчастіше представлена на різних мовах і існує в рамках різних правових контекстів. Наприклад, іноземні партнери і влади інших країн можуть обмежувати потоки інформації, що надходять до них і / або виходять від них. Крім того, програмне і апаратне забезпечення не завжди виявляється сумісним. У цьому зв’язку управління інформацією для міжнародної фірми не лише дуже важливе, але і складніше, ніж для національної компанії.

Фірми все активніше працюють над створенням інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують більш ефективне управління інформацією. Інформаційна система - це методологічний підхід, створений фірмою з метою збору та надання даних у зручній для менеджерів формі (формах). Більшість інформаційних систем є комп’ютеризованими, хоча це й не обов’язково: маршрутні листи, архівні папки та системи зберігання таких папок, наприклад, дозволяють ефективно управляти інформацією в малих фірмах. Більш великі фірми в даний час практично завжди застосовують комп’ютеризовані системи управління інформацією. *Наприклад, менеджери «Laura Ashley», британської мережі магазинів модного одягу і предметів інтер’єру, користуються комп’ютерною системою, щоб їхня фірма могла ефективніше розпоряджатися інформацією. Кожен факт купівлі-продажу фіксується в електронному вигляді і згодом використовується менеджерами при прийнятті рішень про повторні замовлення ходових товарів. Як було зазначено, одним з головних джерел конкурентної переваги компанії «Benetton» є її майстерне поводження з інформацією.*

Звичайно, міжнародним фірмам хотілося б максимально використовувати свої інформаційні системи, забезпечуючи менеджерам, де б вони не знаходилися, доступ до інформації і можливість спілкуватися із співробітниками будь-якого підрозділу фірми. Однак масштаб подібного починання настільки великий, а обмеження можливостей програмного і апаратного забезпечення настільки реальні, що досягти істинно глобальної інтеграції інформаційних систем буває важко. У цьому зв’язку більшість фірм розробляють інформаційні підсистеми для окремих функціональних напрямків або підрозділів.

*Ближче інших фірм до створення по-справжньому глобальної системи підійшла корпорація «Texas Instruments». Одне з її дочірніх підприємств, (Texas Instruments реєстраційні та ідентифікаційні системи), розташоване в ВБ, відділи розробок продукції знаходяться в Німеччині та Нідерландах, а виробничі потужності розміщені в Японії і Малайзії. Менеджери та інженери кожного підрозділу взаємодіють один з одним за допомогою інтегрованої комп’ютерної інформаційної системи. З її допомогою вони працюють так, немов перебувають у різних кабінетах на одному поверсі офісної будівлі, а не розділені відстанями в тисячі миль. Менеджер з Англії може відреагувати на нове замовлення від покупця, відправивши конструкторам до Німеччини електронний запит на виконання невеликої модифікації в деталі, відповідної специфікації замовника. Після того як модифікація буде зроблена, технічні вимоги (знову ж таки в електронному вигляді) можуть бути відправлені в Японію, де виробляється виріб. Менеджер з Англії отримує підтвердження готовності деталей до постачання і може повідомити цю новину покупцеві. У будь-який момент цього процесу будь-який менеджер або конструктор може дізнатися, що відбувається із замовленням і куди це замовлення відправиться далі. Даний підхід дозволяє компанії «Texas Instruments» конкурувати на міжнародному рівні, оскільки знижує її витрати і дозволяє задовольняти потреби покупців з різних країн світу.*

**Питання для самоконтролю**

1. Як корпоративна стратегія фірми впливає на її операційний менеджмент?

2. Чим відрізняються виробничий менеджмент і операційний менеджмент послуг?

3. Що розуміється під управлінням ланцюжка поставок? Що таке вертикальна інтеграція?

4. Які основні фактори повинна розглянути фірма при виборі місця для розміщення виробничого підприємства?

5. Які основні фактори повинні бути враховані при управлінні міжнародною діяльністю у сфері послуг?

6. Як співвідносяться міжнародний операційний менеджмент і міжнародний маркетинг?

7. Як взаємопов’язані стратегія фірми і її операційний менеджмент?

8. Як пов’язані кожна з трьох основних стратегій бізнесу (диференціація, лідерство у витратах, фокусування) та операційний менеджмент?

9. Які основні подібності та відмінності між виробничим менеджментом та операційним менеджментом послуг?

10. Чому сфера послуг найбільш тісно пов’язана з розвиненими, індустріальними країнами?

**Тема 7. Міжнародне управління людськими ресурсами та трудовими відносинами**

**Програмні запитання**

1. Природа управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі.

2. Рекрутування та відбір менеджерів для роботи за кордоном.

3. Навчання і розвиток менеджерів в міжнародній компанії.

4. Оцінка ефективності роботи і політика оплати праці менеджерів за кордоном.

5. Питання управління неуправлінськими кадрами.

**Основні терміни і поняття**

**Тематичні тези**

**1. Природа міжнародного управління людськими ресурсами**

***Управління людськими ресурсами*** (УЛР) - це сукупність дій, спрямованих на залучення, розвиток і підтримку ефективної робочої сили, необхідної для досягнення цілей фірми. УЛР включає в себе рекрутування та відбір неуправлінських і управлінських кадрів, навчання (тренінг) і розвиток, оцінку результатів діяльності, оплату праці та надання додаткових пільг. HR менеджери, незалежно від того, працюють вони в національній або в міжнародній фірмі, займаються розробкою політики і процедур, які забезпечують виконання цих завдань.

Втім, труднощі, з якими стикаються міжнародні менеджери з людських ресурсів, перевершують проблеми, які вирішуються їхніми колегами в національних компаніях. Зокрема, культурні відмінності країн, відмінності в економічному розвитку та законодавчих системах можуть зажадати від компанії адаптації програм найму, звільнення, навчання і оплати праці: для кожної країни може знадобитися своя програма. Особливо великі труднощі виникають тоді, коли культура і закони рідної країни фірми суперечать культурі та законам приймаючої країни. *Наприклад, чинний в США закон про рівноправність при працевлаштуванні, що забороняє дискримінацію за статевою ознакою, суперечить законам і звичаям Саудівської Аравії у відношенні ролі жінок. Подібні конфлікти викликають проблеми у американських МНК, які прагнуть до того, щоб їх жінки-керівники мали такі ж можливості для роботи за кордоном, як і їх колеги-чоловіки.*

Міжнародні підприємства стикаються і з більш складними проблемами навчання та розвитку персоналу. Керівникам, відібраним для роботи за кордоном, менеджери з людських ресурсів повинні забезпечити навчання відповідним культурним навичкам.

***Вставка 7.1. Наймати, так кращих!***

*Коли міжнародна фірма відкриває за кордоном нове підприємство, однією з її головних завдань є забезпечення цього підприємства менеджерами і виробничими робітниками. Для цього фірма повинна вирішити, скільки людина має працювати на новому підприємстві, якими навичками вони повинні володіти, де їх наймати, скільки їм платити і багато іншого. У тому, що стосується кадрового забезпечення зарубіжних підприємств, японські компанії є одними з найбільш обережних і ґрунтовних в світі.*

*Розглянемо підхід компанії «Toyota» до підбору кадрів для складальних автомобільних заводів, розташованих в США. У Японії автомобільні фірми і інші великі виробники проводять в школах спеціальні навчальні програми. Фінансуються вони самими підприємствами, а взяти в них участь можуть учасники, у яких мало шансів потрапити в коледж. Менеджери «Toyota» впевнені: для того щоб домогтися успіху, потрібні особливі працівники. «Toyota» хоче наймати тільки тих, хто відповідає її пріоритетами: роботі в команді, корпоративної лояльності та універсальності на виробничій лінії. У Японії потенціальних працівників вчать і відбирають за цими критеріями, ще коли вони вчаться в середній школі. У США такі програми - рідкість, тому дії «Toyota» відносно підбору американського персоналу деякі спостерігачі називають не інакше як екстраординарними.*

*Коли «Toyota» відкривала свій перший американський завод в штаті Кентуккі, вона отримала понад 100 000 заяв на 2700 виробничих і 300 офісних вакантних робочих місць. Половині кандидатів було відмовлено відразу ж, тому що у них не було мінімальної, за мірками компанії, освіти чи досвіду роботи. Інші претенденти відсіялися на початку процесу відбору, тому як не володіли однією або декількома істотними кваліфікаціями.*

*Кандидатів, що залишилися, а це все одно були тисячі осіб, запросили для участі в серії випробувань. Навіть претенденти на роботу найнижчого рівня тестувалися протягом 14 годин. Початкові випробування охоплювали такі навички, як спритність рук, вміння виконувати майбутню роботу, технічні знання. Тих, хто пройшов перший рівень випробувань, запросили для участі в діях, що імітують роботу організації. Багато фірм проводять такі вправи, коли підбирають керівні кадри, «Toyota» вже розповсюдила їх на всі вакансії без винятку. В результаті імітації коло претендентів стало ще вужче, а решті було запропоновано пройти ще одне тестування. Третя хвиля випробувань складалася з роботи на конвеєрі-імітаторі під наглядом досвідчених інструкторів. Цей тест подолав лише кожен двадцятий кандидат. Їх-то і запросили прийти в компанію ще раз, цього разу для співбесіди.*

*Співбесіди проводилися за участю офіційних осіб компанії та представників кожного відділу заводу. Інтерв'юери були навчені визначати, наскільки добре кожен претендент вписується в загальну культуру компанії і в представляючи ними відділи. Нарешті кандидати, які отримали у інтерв'юерів позитивну оцінку, повинні були пройти медичний огляд і тест на вживання наркотиків. Якщо людина успішно проходила і ці випробування, то лише тоді - вона відповідала стандартам «Toyota».*

*До моменту закінчення процесу підбору людини на вакантне робоче місце «Toyota» витрачає на його тестування і огляди понад $ 13 000. Крім того, ще тисячі доларів витрачаються на відсів інших претендентів на більш ранніх стадіях. Незважаючи на те що перший завод «Toyota» в США працює вже більше десяти років, фірма зараз настільки ж вибаглива, як і тоді. Записатися на прийом в центр оцінки можуть не більше 24 осіб на день (хоча бажаючих набагато більше). Роботу отримує приблизно кожен сотий, і це при тому, що весь процес оцінки, включаючи час очікування в списку кандидатів, може тривати до двох років, перш ніж людина приступить до виконання своїх обов'язків. Такий же підхід до підбору персоналу, причому в покращеному і розширеному вигляді, застосовується і на нових заводах «Toyota». Бажаючі працювати на заводі вантажних автомобілів в Індіані і на виробництві двигунів в Західній Віргінії проходять ту ж найсуворішу процедуру, що і на заводі в Кентуккі. Вона ж належить майбутнім працівникам вантажного підприємства «Toyota» в Сан-Антоніо.*

*У самому примітивному сенсі будь-яка організація, будь то маленький продуктовий магазин або найбільша багатонаціональна корпорація (МНК), - це сукупність робочих місць, кластерів робочих місць і взаємозв'язків між цими робочими місцями. Займаючи ці робочі місця люди є життєво важливим фактором того, наскільки ефективно організація зможе досягти своїх цілей, зберігати конкурентоспроможність і задовольняти своїх засновників. Скрупульозний підхід «Toyota» до підбору персоналу для американських підприємств показує: компанія розуміє, що працівники - це один з найважливіших її активів.*

Аналогічно програми навчання виробничих робітників у приймаючих країнах повинні бути скоректовані з урахуванням рівня освіти, що забезпечується місцевою освітньою системою. *Наприклад, «Toyota», як і інші великі японські корпорації, щоб зберегти таку традицію, як довічна зайнятість, робить дійсно багато, задля того, щоб наймати на свої заводи та в офіси дійсно потрібних людей. Як говорилося у вступному кейсі, у себе на батьківщині вона співпрацює з системою середньої освіти, навчаючи і підбираючи собі майбутніх працівників прямо зі шкільної лави.* Однак цей підхід застосовують не у всіх країнах, де працює «Toyota», тому що місцеві шкільні системи часто не готові до подібних партнерств з окремими фірмами. У Німеччині система середньої освіти забезпечує учням обширну професійну підготовку, але підготовка ця не так прив’язана до конкретних фірмам, як у Японії. У державних школах США, з іншого боку, основний акцент робиться на загальній освіті, а можливості професійної підготовки вельми обмежені. Крім того, у багатьох країнах існує за всіма параметрами неосвічена і некваліфікована робоча сила. У цьому зв’язку «Toyota» скоригувала свою практику рекрутування, відбору та навчання персоналу відповідно до вимог країн, де вона здійснює свою діяльність.

Нарешті, в різних країнах можуть істотно різнитися умови праці та прожитковий мінімум, тому менеджерам з людських ресурсів часто доводиться підлаштовувати системи оплати під потреби ринку праці конкретної приймаючої країни. Вони повинні враховувати особливості місцевих законів, які можуть вимагати виплату мінімальної заробітної плати або зобов’язувати компанії надавати працівникам певні пільги, такі як річні премії або медичні страховки.

**Стратегічна значимість управління людськими ресурсами**

Як і у випадку з маркетингом, виробництвом, менеджери фірми повинні виробити таку стратегію управління людськими ресурсами, яка сприятиме загальній корпоративній стратегії і стратегії бізнесу. Завдання створення ефективної стратегії УЛР ускладнюється культурними особливостями, без яких не обходиться жоден міжнародний бізнес. Основні елементи процесу міжнародного УЛР представлені на рис.7.1.

 Рис. 7.1. Процес міжнародного управління людськими ресурсами

Стратегічний контекст УЛР

Рекрутування та відбір

Навчання та розвиток

Оцінка ефективності праці

Оплата праці та пільги

Трудові відносини

Внесок у ефективність організації

Відправною точкою є визнання стратегічної позиції УЛР у фірмі і взаємозв’язки між її загальною стратегією і стратегією УЛР. Припустимо, наприклад, якщо фірма вирішує прийняти стратегію лідерства у витратах і знаходить для себе можливість випередити конкуруючі фірми за рахунок агресивного ціноутворення на нових міжнародних ринках. Здійснюючи цю стратегію, фірма може вирішити закуповувати більше вхідних ресурсів у сторонніх постачальників або перевести виробництво в країну з дешевою робочою силою, таку як Китай чи Індонезія. Це рішення про розташування виробництва може спричинити за собою зменшення потреби в робочих в рідній країні і збільшення потреби в робочих на зарубіжному підприємстві. Відповідно менеджери з людських ресурсів повинні будуть забезпечити скорочення працівників вихідними посібниками та допомогою в новому працевлаштуванні, а також рекрутувати, відібрати і навчити нових робочих за кордоном. З часом менеджери з людських ресурсів повинні будуть скорегувати свою практику відповідно до умов приймаючої країни, які ймовірніше за все, будуть відрізнятися від тих, до яких менеджери звикли у себе вдома.

Рішення про переміщення виробничих операцій за кордон має й інші кадрові наслідки. Менеджери з людських ресурсів повинні підібрати людей на ключові керівні посади, які управлятимуть передачею технології, операційної політики і необхідного досвіду та вмінь новим зарубіжним підприємствам фірми. Якими б навичками і здібностями не були б наділені ці керівники, мало хто з них зможе, прибувши на місце, одразу визначити, що і як там потрібно робити. Це означає, що менеджери з людських ресурсів повинні забезпечити цим керівникам навчання, яке сприятиме їх більш ефективній роботі в умовах нової культури.

Менеджери з людських ресурсів повинні також бути готові визначити критерії ефективної роботи та оцінювати діяльність кожного міжнародного керівника у відповідності з цими критеріями. Крім усього іншого, праця міжнародних менеджерів повинна оплачуватися. Компанії вкладають в них великі гроші, тому менеджери з людських ресурсів повинні аналізувати, наскільки ефективно фірма управляє утриманням і плинністю кадрів.

**Потреби міжнародного забезпечення управлінськими кадрами**

Питання кадрового забезпечення, які вирішуються міжнародними менеджерами з людських ресурсів, можна розділити на дві широкі категорії. Перша - це рекрутування, навчання та утримання менеджерів і топ-менеджерів. Друга категорія - це рекрутування, навчання та утримання неуправлінських кадрів, таких як виробничі робітники (так звані «блакитні комірці») і конторські службовці («білі комірці»). У першому випадку першочергове значення мають питання стратегічного найму та розвитку. У випадку з неуправлінськими працівниками більше значення мають культурні, політичні та законодавчі відмінності між країнами.

**Масштаб інтернаціоналізації**

Почнемо з обговорення питань рекрутування, навчання та утримання менеджерів. Масштаб цієї задачі залежить від масштабу міжнародної діяльності фірми. Очевидно, що на початкових стадіях інтернаціоналізації, таких як прямий експорт, потреби фірми менш складні і масштабні, ніж у МНК з обширними інвестиціями в різних країнах. Розглянемо еволюцію організаційної структури:

*1. Відділ експорту.* Початкові зусилля фірми в сфері міжнародного бізнесу зазвичай укладаються в організації невеликого експорту продукції національного виробничого підприємства. Керує цією діяльністю відділ експорту, керівник якого підпорядковується одному з топ-менеджерів компанії, наприклад віце-президенту по маркетингу. Найчастіше керівник відділу експорту є громадянином тієї ж країни, де виникла фірма, і може мати або не мати спеціальну освіту в галузі міжнародного маркетингу та фінансування зовнішньоторговельних операцій. У міру збільшення експортних поставок фірма відчуває потребу у підвищенні кваліфікації своїх кадрів і тому наймає фахівців з експортної документації, фінансування міжнародної торгівлі та міжнародної дистрибуції та маркетингу. Часто цих людей переваблюють з міжнародних банків, міжнародних транспортних компаній або компаній, що спеціалізуються на управлінні експортом.

*2. Міжнародний підрозділ (відділ).* Якщо значення міжнародної діяльності для фірми зростає, часто створюється окремий міжнародний підрозділ, якому доручається управлінням всією діяльністю фірми за кордоном. Як правило, такий підрозділ розташовується в штаб-квартирі фірми в її рідній країні і очолює його громадянин цієї країни. Метою підрозділу є забезпечення комунікації та координації між внутрішнім і міжнародним напрямами роботи фірми. Його керівнику підкоряються глави іноземних дочірніх компаній. Менеджерами цих дочірніх компаній (включаючи їх президентів і глав функціональних відділів, таких як фінансовий, маркетинговий і виробничий) можуть бути громадяни як рідної для фірми, так і приймаючої країни. Залучення менеджерів з материнської країни, тобто осіб з культурними та освітніми коренями, характерними для материнської фірми, підвищує ефективність комунікацій і координації операцій зарубіжних підрозділів зі штаб-квартирою. Залучення менеджерів з приймаючої країни часто позитивно впливає на здатність дочірньої компанії адаптуватися до змін місцевих економічних і політичних умов.

*3. Глобальна організація.* В подальшому процесі інтернаціоналізації фірми часто формують одну з глобальних організаційних структур (глобальна продуктова, глобальна функціональна і глобальна географічна структура, а також глобальна структура, орієнтована на споживача). Складність діяльності глобальної організації така, що їй необхідно зібрати команду менеджерів, які знаються на виробництві, фінансовому менеджменті та маркетингу товарів по всьому світу і одночасно координувати свою роботу для досягнення економії та синергії в глобальному виробництві, фінансуванні та маркетингу. Для успішної роботи глобальній фірмі потрібна команда менеджерів, що володіє знаннями та досвідом у наступних сферах:

♦ продуктові лінії фірми. Менеджери по продуктах повинні приймати до уваги такі фактори, як новітні технології виробництва, можливості для досліджень і розробок, стратегії конкурентів;

♦ функціональні вміння (фінансовий облік, логістика, маркетинг, управління виробництвом і т.д.), які необхідні для забезпечення глобальної конкурентоспроможності: функціональні фахівці прагнуть отримувати з фінансової, маркетингової та виробничої діяльності фірми глобальні ефекти масштабу і синергію;

♦ конкретні ринки країни, на яких працює фірма: відповідальні за певні країни і території менеджери повинні бути обізнаними в таких факторах, як місцеве законодавство, культура, конкуренція, система розподілу, засоби реклами. Ці менеджери відіграють ключову роль у задоволенні потреб місцевих покупців, у дотриманні норм і стандартів приймаючої країни, в розширенні частки ринку та прибутковості операцій корпорації в цій країні;

♦ стратегія інтернаціоналізації корпорації: топ-менеджери з корпоративної штаб-квартири повинні сформулювати для фірми стратегію інтернаціоналізації, а потім контролювати та координувати діяльність менеджерів, відповідальних за окремі продукти, функціональні напрямки і країни, тим самим забезпечуючи її успішне здійснення.

**Централізація і децентралізація контролю**

На управління людськими ресурсами в міжнародній фірмі впливає і та обставина, чи хоче фірма централізувати прийняття рішень в корпоративній штаб-квартирі або делегувати (децентралізувати) їх дочірнім компаніям. Фірми, які обирають централізований підхід, часто воліють наймати менеджерів зі своєї рідної країни; фірми, що віддають перевагу децентралізованому прийняттю рішень, з більшою ймовірністю запрошують на роботу менеджерів з приймаючих країн.

На вибір централізації чи децентралізації впливають певні організаційні підходи і форми. Фірми, які розглядають себе як мультилокальні, частіше, ніж багатонаціональні організації, воліють децентралізувати прийняття рішень. Делегуванню повноважень менеджерам іноземних дочірніх компаній сприяє глобальна географічна структура. Форма міжнародного підрозділу, навпаки, сприяє централізації прийняття рішень у корпоративній штаб-квартирі.

Масштаб інтернаціоналізації фірми і її ступінь централізації або децентралізації впливають на філософію щодо національності міжнародних менеджерів (і піддаються її впливу). Фірма може наймати менеджерів з трьох груп осіб: представників материнської країни, приймаючої країни і третіх країн.

**Представники материнської країни** (parent country nationals - PCNs) - це жителі рідної країни міжнародної фірми. Їх залучення до закордонної діяльності обіцяє фірмі безліч переваг. Так як представники материнської країни в більшості своїй є носіями тієї ж культури та освіти, що й персонал корпоративної штаб-квартири, труднощів з комунікацією між ними і з координацією зусиль повинно бути менше. Якщо глобальна стратегія фірми включає в себе використання нових технологій або методів бізнесу, розроблених на внутрішньому ринку, цим представникам, як правило, краще за всіх вдається прищепити ці інновації в середовищі приймаючої країни. *Наприклад, компанія Mercedes відправила з ФРН команду керівників спостерігати за розвитком виробництва в США. Компанія хотіла бути впевнена в тому, що на заводі в Алабамі успішно приживуться її методи виробництва і фірмові високі стандарти якості.*

Однак у залученні представників материнської країни є і свої недоліки. Як правило, їм бракує знань законів приймаючої країни, її культури, економічної ситуації, соціальної структури і політичних процесів. Звичайно, людей можна всьому цьому навчити, однак таке навчання коштує дорого (особливо якщо взяти до уваги альтернативні витрати від втрати часу керівника) і не здатне замінити собою знань людини, яка народилася і виросла в приймаючій країні. Крім того, переїзд та проживання представника материнської країни за кордоном теж часто обходяться недешево. Нарешті, багато з приймаючих країн обмежують кількість іноземних працівників та / або вимагають, щоб певний відсоток фонду заробітної плати міжнародної фірми виплачувався працівникам з числа місцевих жителів. Таким чином, міжнародна фірма може не володіти повною свободою стосовно найму на зарубіжні позиції тих, кого захочеться. У цьому зв’язку представники материнської країни в приймаючих країнах найчастіше призначаються на високі керівні та / або технічні посади.

**Представники приймаючої країни** (host country nationals - HCNs) - це жителі країни, де фірма веде свої закордонні операції. Вони зазвичай залучаються на міжнародні підприємства на посади нижчого та середнього рівня, але нерідко з’являються і на управлінських і професійних позиціях. Досвідчені МНК, такі як Intel, Canadian Imperial Bank of Commerce, IBM і Nortel Networks, часто наймають місцевих представників замість того, щоб відправляти своїх співробітників на професійні посади за кордон. Серед більш дрібних фірм, розвиваючих діяльність за кордоном, багато хто також наймають представників приймаючої країни, тому що у них недостатньо хороших менеджерів, щоб відправляти когось у тривалі закордонні відрядження.

Залучення місцевого персоналу тягне за собою дві головні переваги. По-перше, ці особи з самого початку розуміють місцеві закони, культуру і економічну ситуацію. По-друге, фірма уникає витрат, пов’язаних з відрядженням менеджерів за кордон, таких як витрати на переїзд, підвищення окладу у зв’язку з роботою в іншій країні, оплата приватних шкіл для дітей. Втім, залучення місцевих кадрів може мати і недоліки. Ці люди можуть бути не знайомі з культурою і практикою фірми, що обмежує ефективність їх діяльності. Як вже зазначалося вище, Mercedes відправила в США своїх німецьких спеціалістів в тому числі і для того, щоб стежити за тим, щоб нові працівники розуміли, яку увагу фірма приділяє якості автомобілів.

Нарешті, міжнародна фірма може залучати **представників третіх країн** (thrird country nationals - TCNs), які не є жителями ні країни материнської фірми, ні приймаючої країни. Як і представників материнської країни, осіб з третіх країн найбільш часто призначають на вищі керівні та / або технічні посади. Разом представників третіх країн і материнської країни називають експатріантами - людьми, працюючими і проживаючими в країнах, відмінних від тих, де вони народилися. Раніше представники третіх країн залучалися в основному тоді, коли володіли якимось особливим досвідом, отримати який іншими способами фірма не могла. *Сьогодні деякі фірми свідомо наймають людей з третіх країн, демонструючи тим самим глобальний масштаб своєї діяльності. Такі фірми, як Nestle і Philips NV, багато в чому покладаються на представників третіх країн, оскільки вважають, що їх присутність розширює кругозір і досвід людей, що працюють на їхніх зарубіжних підприємствах. Крім того, деякі фірми збільшують число представників третіх країн в складі своїх рад директорів, щоб додати порадою більш глобальну орієнтацію.*

У більшості фірм є систематична стратегія вибору працівників серед трьох груп осіб при заповненні різних вакансій. Деякі фірми застосовують **етноцентричну** модель залучення персоналу, коли при призначенні на вищі посади залучаються в основному представники материнської країни. Даний підхід заснований на припущенні про те, що думка головного офісу фірми повинна переважати над думкою дочірніх підприємств і що представники материнської країни більш ефективно представляють погляди головного офісу на закордонні операції. Інші міжнародні фірми слідують **поліцентричній** моделі кадрового забезпечення, тобто віддають перевагу залученню місцевих працівників, вважаючи, що краще них місцевий ринок не знає ніхто. Нарешті, в **геоцентричній** моделі кадрового забезпечення всі три групи мають рівні шанси при працевлаштуванні. Застосовуючи цей підхід фірми хочуть наймати кращих з наявних кандидатів незалежно від того, вихідцями з якої країни вони є.

На обрану фірмою модель кадрового забезпечення часто впливає національна культура. Європейські МНК застосовують геоцентричний підхід частіше, ніж американські чи японські. Даному підходу сприяє Європейський Союз (ЄС), прагнучи підвищувати мобільність робітників і менеджерів в країнах - членах союзу. Японські фірми віддають перевагу етноцентричній моделі кадрового забезпечення. Частково це обумовлено тим, що призначення японських менеджерів на ключові посади в дочірніх підприємствах фірм сприяє застосуванню в них консенсуального підходу до прийняття рішень. Іноді японські фірми занадто захоплюються цією моделлю. На нижчі посади вони зазвичай запрошують представників приймаючих країн, але на високу керівну посаду людині неяпонського походження потрапити важко. Коли ж таке трапляється, японці при перших же ознаках проблеми відправляють за кордон свою людину. Крім того, над менеджерами неяпонського походження в японських фірмах зазвичай нависає так звана «скляна стеля»: вищі посади зарезервовані для керівників з Японії. Через це етноцентрична політика часто призводить до втрати кращих менеджерів з числа місцевих кадрів: вони шукають собі більш відповідальну і вигідну роботу і знаходять її в інших, неяпонських роботодавців.

**2. Рекрутування та відбір менеджерів для роботи за кордоном.**

Масштаб інтернаціоналізації фірми, рівень централізації і філософія підбору персоналу допомагають визначити, якими навичками та здібностями повинні володіти міжнародні менеджери. Як показано на рис. 7.2, ці навички та здібності поділяються на дві категорії: необхідні для виконання посадових обов’язків та необхідні для роботи за кордоном.

Насамперед фірма повинна визначити ділові навички, необхідні для виконання посадових обов’язків. Наприклад, фірмі, що має на зарубіжному ринку складальний завод, необхідний директор заводу, що розуміє технічні аспекти продукції, яка там випускається, які виробничі розподілу і ринкова конкуренція, знати демографічні характеристики місцевих споживачів.

Далі фірма повинна визначити навички та здібності, якими менеджер повинен володіти, щоб ефективно працювати і функціонувати за кордоном. Сюди входять здатність менеджера пристосовуватися до нової культури, володіння місцевою мовою, загальний фізичний і емоційний стан, незалежність і самостійність, наявність відповідного досвіду і освіти.

Рис. 7.2. Навички та здібності, необхідні міжнародним менеджерам

Навички та здібності, що необхідні для виконання посадових обов’язків:

* Технічні
* Функціональні
* Управлінські

Навички та здібності, що необхідні для роботи за кордоном:

* Пристосування
* «Місцеві» уміння та навички (знання мови та ін.).
* Особисті характеристики

підвищені шанси успіху в роботі на зарубіжній позиції

Очевидно, що представнику приймаючої країни набагато простіше відповідати цим вимогам, ніж представнику материнської або третьої країни. У цьому зв’язку фірми, які застосовують етноцентричну і геоцентричну моделі підбору персоналу, вони повинні виділяти на відбір та навчання за кордоном представників материнської або третьої країни більше ресурсів, ніж фірми, що покладаються на поліцентричну модель.

**Рекрутування менеджерів**

Визначивши, якими навичками та здібностями повинен володіти міжнародний менеджер, міжнародна фірма повинна знайти деяке число підходящих кандидатів на посаду, а потім запросити і відібрати кращого з них.

**Рекрутування досвідчених менеджерів** в міжнародному бізнесі здійснюється з використанням різних аспектів. Одним з основних джерел кандидатів є сама фірма: її співробітники, які вже працюють в приймаючій країні, або ті, хто працює в батьківській країні і готовий відправитися в тривале закордонне відрядження. Остання група може включати в себе як менеджерів, які ніколи раніше не бували в таких відрядженнях, так і менеджерів, які раніше виконували іноземні доручення. *Наприклад, коли канадська дочірня компанія фірми «Kal Кап» здійснювала проникнення на ринок кормів для тварин в Польщі, вона доручила початок нового бізнесу команді канадських менеджерів польського походження. Інші компанії для заповнення короткострокових міжнародних вакансій звертаються до послуг своїх керівників, які вийшли на пенсію. «Whirlpool», наприклад, повторно найняла одного зі своїх відставних головних інженерів, щоб той допоміг розширити виробництво на її шанхайській фабриці пральних машин, a «Quaker Oats» відправила туди ж команду з п’яти робітників, що пішли на пенсію, задля того,щоб контролювати будівництво заводу з випуску кукурузних пластівців. Працівники, які вийшли на пенсію як правило, з готовністю беруться за такі доручення. Наприклад, компанія «Verizon» має в своїй базі даних інформацію про 725 колишніх керівників, готових вирушити в короткочасні закордонні відрядження.*

Міжнародне підприємство може також спробувати знайти перспективних менеджерів в інших фірмах. Це можуть бути менеджери з числа жителів приймаючої країни, що відповідають вимогам вакантної посади, або менеджери, що вже працюють за кордоном, але на інші фірми. При підборі кандидатів на вищі посади фірми часто звертаються до послуг так названих хедхантерів - «мисливців за головами», фахівців з пошуку потенціальних кандидатів. ***Хедхантери*** - це рекрутирські фірми, які активно шукають кваліфікованих менеджерів та інших професіоналів для можливих вакансій в інших організаціях. У багатьох країнах світу, в тому числі і в Японії, зміна місця роботи довгий час засуджувалася; в Європі донедавна хедхантинг вважався неетичним. Втім, ставлення до цього виду діяльності змінюється. Багато фірм знаходять можливим навіть переманювати висококваліфікованих японських співробітників з японських фірм.

Іноді фірмі виявляється вигідно перемістити виробничі потужності в райони, де є доступ до кваліфікованої робочої сили. *Наприклад, коли «Upjohn» і «Pharmacia» (американська і шведська фармацевтичні фірми) в середині 90-х років об’єдналися, вони спочатку розмістили корпоративну штаб-квартиру в Лондоні. Незабаром стало ясно, що там немає адекватної кількості керівних і технічних кадрів, щоб забезпечити потреби підприємства. Лондон - один з найдорожчих міст світу, тому переміщати туди менеджерів з інших місць було економічно невиправдано. Тому через деякий час фірма перевела свою штаб-квартиру в Нью-Джерсі, де розташовані офіси багатьох інших фармацевтичних компаній. Керівництво порахувало, що так фірма буде ближче до потенційних менеджерів, що володіє досвідом роботи у фармацевтичній сфері, а тому процес рекрутування стане трохи простіше.*

Можна з упевненістю говорити про наявність тенденції: в результаті глобалізації бізнесу ринок управлінських вакансій теж стає глобальним. *Наприклад, з 150 топ-менеджерів «Imperial Chemical Industries PLC», найбільшої британської хімічної компанії, менше половини мають британське походження. Фірми все частіше ставлять ефективність праці вище національності. Типовий представник цієї тенденції – «Nomura Securities», найбільша в Японії брокерська фірма. Стурбована скороченням своєї частки глобального ринку, вона звернулася до досвідченого керівника зі світу цінних паперів, американця Марка Чепмена, з пропозицією допомогти їй активізувати глобальні операції, для чого очолити штаб-квартиру, розташовану в Лондоні.*

**Рекрутування молодих менеджерів.** Великі МНК нечасто наймають випускників вузів з тим, щоб відразу ж відправити їх працювати за кордон. Деякі фірми, однак, наймають вчорашніх студентів, щоб відправляти їх в закордонні відрядження в перспективі, а спочатку дають їм роботу на внутрішньому ринку. Особливо привабливі випускники, які володіють іноземними мовами, мають досвід подорожей за кордон і спеціалізуються на міжнародному бізнесі або схожою сфері. Окремі фірми почали практикувати довгостроковий підхід до розвитку міжнародних управлінських кадрів. *«Coca-Cola», наприклад, виробила інноваційну стратегію рекрутування менеджерів для майбутніх закордонних відряджень. Компанія активно шукає іноземних студентів, що навчаються в американських коледжах і університетах і мають намір після захисту дипломної роботи повернутися в рідну країну. Вона рекрутує і наймає найкращих з цих випускників і пропонує їм пройти річну програму навчання. Додому нові менеджери можуть повернутися в статусі штатних співробітників «Coca-Cola» і отримати призначення в підрозділах МНК, що ведуть операції в їхніх країнах.*

**Відбір менеджерів**

Після запрошення достатнього числа кандидатів менеджери з людських ресурсів повинні вирішити, хто з них найбільше підходить для заповнення вакантного місця. Найбільш перспективні кандидати мають володіти такими характеристика:

- Управлінська компетенція (технічні навички, лідерство, знання корпоративної культури);

- Відповідна підготовка (формальне навчання, знання приймаючої країни, її культури і мови);

- Пристосовність до нових ситуацій (вміння одночасно пристосовуватись до нової роботи і до нового середовища, пристосовуватися до співробітництва з представниками приймаючої країни, пристосовуватися до нової національної культури).

Коли мова йде про менеджерів-експатріантів, переоцінити важливість процесу відбору важко. У випадку, якщо експатріант не впорається зі своїми обов’язками, втрати будуть надзвичайно великі. Невдача експатріантів - це передчасне повернення в свою країну через неможливість виконати закордонне завдання. *За оцінками експертів, втрати, пов’язані з подібними ситуаціями, починаються від $ 40 000 і можуть досягати $ 250 000 (ці суми включають витрати на початкове навчання, витрати на переїзд і зниження управлінської продуктивності праці, але не включають в себе зниження ефективності самої іноземній дочірньої компанії). Невдачі в цій сфері відбуваються часто-густо. У багатьох американських фірмах число невдалих випадків становить від 20 до 50%, і, судячи з усього, це набагато вище, ніж у фірмах з Європи та Японії.*

Головна причина невдач менеджерів-експатріантів полягає в тому, що вони самі та / або їх дружини (чоловіки) і сім’ї не можуть пристосуватися до життя в нових умовах. У зв’язку з цим менеджери все частіше оцінюють «нетехнічні» аспекти того, наскільки кандидат підходить для виконання закордонних справ. Певні навички та здібності оцінюються відносно просто. Наприклад, встановити, якою мірою кандидат володіє іноземною мовою, не складає особливих труднощів. Встановити культурну пристосовність людини складніше, тут потрібні різноманітні засоби. Більшість фірм у процесі відбору комбіновано використовують тести (перевірку особистих якостей, тести індивідуальних здібностей і ін.) і співбесіди. Корисно також звертатися в спеціалізовані центри оцінки, що пропонують багатоденні програми з декількох вправ, тестів та інтерв’ю. Такі програми забезпечують поглиблене знайомство з декількома потенційними кандидатами в одних і тих же умовах.

Наступний важливий аспект - мотивація кандидата до виконання міжнародного завдання і його зацікавленість у цьому. Деяких менеджерів такі завдання привертають: комусь приємна сама думка про життя за кордоном, комусь даний досвід бачиться корисним з точки зору майбутніх кар’єрних планів. Іншим до вподоби сама думка про те, що їм з родиною доведеться знятися з обжитого місця і їхати невідомо куди, особливо в країну абсолютно іншої культури. Як вже говорилося, нездатність сім’ї пристосуватися до нової культури - це основна причина невдалих тривалих закордонних відряджень. Тому більшість фірм також звертають увагу на те, наскільки мотивовані і зацікавлені сім’ї. Ефективність роботи менеджерів часто знижується, якщо переїзд за кордон робить нещасним одного з подружжя, відірваного від друзів і некомфортно відчуває себе в новій культурі. Очевидно, що переїзд за кордон б’є по сім’ї набагато більше, ніж переїзд в інше місто в своїй країні. У дітей можуть виникнути проблеми з інтеграцією в нову шкільну культуру - особливо якщо вони не говорять місцевою мовою. Може виявитися, що вивчення предметів в новій школі пішло далеко вперед (або сильно відстало) від того, що діти проходили дома, також виникає проблема кар’єри "другої половинки". У "другої половинки" можуть виникнути труднощі з оформленням тривалої відпустки на своїй роботі, через що їх просування по кар’єрних сходах може бути поставлено під загрозу. Гірше того, трудове законодавство нової країни може перешкодити або чоловікові або дружині менеджера в новому легальному працевлаштуванні.

Враховуючи ризик, пов’язаний з можливою невдачею менеджерів-експатріантів, фірми часто виділяють на відбір та навчання кандидатів значні ресурси. *«AT & T», наприклад, пишається тим, як ретельно компанія підходить до вибору менеджерів для закордонних відряджень. В рамках цього процесу фірма давно проводить перевірки особистих якостей та співбесіди. Тепер вона привертає до оцінки кандидатів психологів, а також звертає підвищену увагу на сімейні питання, На додаток до цього всі кандидати заповнюють анкету, за допомогою якої вони можуть оцінити власну мотивацію до переїзду за кордон.*

Багато міжнародних фірми хвилює не тільки те, якою мірою потенціальний кандидат пристосується до нової культури, але й те, наскільки він в неї "вписується". Наприклад, деякі американські фірми багато років намагалися не посилати жінок-менеджерів у відрядження в такі країни, як Японія, припускаючи, що вони не будуть прийняті в культурі, де робота жінки поза домом не заохочується. Однак, як показують дослідження, ці побоювання перебільшені. Мешканці приймаючих країн реагують головним чином на іноземне походження таких керівників, а не на їх статеву приналежність.

**Питання експатріації і повернення**

Вирушаючи в тривалі закордонні відрядження, представники материнської країни стикаються з величезними складнощами у вигляді адаптації до нової культури. Робота в умовах чужої культури і постійне зіткнення з нею можуть викликати культурний шок - психологічне явище, що викликає почуття страху і безпорадності, дратівливість, дезорієнтацію. У результаті роботи в новому і незнайомому культурному оточенні нові експатріанти можуть відчувати почуття втрати відносно звичного культурного середовища, а також її неприйняття, сумнів і зниження самооцінки. Адаптація до нової культури, зазвичай відбувається в чотири етапи.

1. Медовий місяць. Протягом перших декількох днів або місяців нова культура здається екзотичною і збудливою. Через захоплення роботою в новому середовищі працівник переоцінює простоту пристосування.

2. Розчарування. Численні відмінності між новим і старим середовищами накладаються одне на інше. Ці відмінності тільки зростають у міру того, як працівник і його сім’я стикаються з труднощами побуту. Багатьом працівникам, які працівникам так і не вдається пройти цей етап.

3. Адаптація. З часом працівник починає розуміти принципи нової культури, досконало оволодіває мовою і пристосовується до повсякденного життя.

4. Дві культури. У міру того як працівник здатний продуктивно функціонувати в новій культурі, від його занепокоєння не залишається і сліду

***Культурний шок*** знижує ефективність і продуктивність експатріанта, тому міжнародні підприємства виробляють різні стратегії пом’якшення його наслідків. Одне просте рішення полягає в тому, щоб ще до від’їзду надати експатріантам (і їх сім’ям) навчання іншої мови та культури, щоб вони краще розуміли і передбачали майбутні культурні зміни. Крім такого формального навчання фірми можуть відправляти людей у короткі ознайомчі відрядження, а також стежити за тим, щоб експатріанти розуміли, яку роль кожне закордонне відрядження грає в їх кар’єрі.

Що цікаво, ***репатріація*** - повернення менеджерів по завершенні із закордонного відрядження назад додому - вимагає до себе майже такої ж уваги, що і експатріація. Якщо експатріація менеджерів та їх сімей пройшла успішно, вони можуть звикнути до життя і роботи в чужій культурі. Повернення додому може виявитися для них майже таким же травматичним, як і переїзд за кордон. Однією з причин труднощів репатріації є те, що люди припускають, ніби вдома нічого не змінилося. Вони розраховують повернутися до старих друзів, знайомої обстановки, звичної повсякденної рутини. Однак друзі могли переїхати або обзавестися новими соціальними зв’язками, колеги могли отримати призначення на нові робочі місця. У США деяким експатріантам, які повернулися, навіть відмовляють у кредиті, тому що за останні кілька років у них немає ніякої внутрішньої кредитної історії.

Репатрійованим менеджерам також доводитися миритися зі змінами і невизначеністю на роботі. Фірма може не знати, що станеться з робочим місцем відрядженого за кордон співробітника за час його відсутності. Крім того, за кордоном цей співробітник міг «правити балом» і мати в своїх руках значну владу. Після повернення назад менеджери частіше за все мають менше повноважень і опиняються на рівних з багатьма іншими, підпорядковуються більшому числу начальників, ніж раніше. Можливо також, що в приймаючій країні менеджери та їх сім’ї користувались більш високим соціальним статусом, ніж після повернення додому. Проблеми повторного пристосування можуть виявитися досить серйозними і потребують уваги з боку і самих менеджерів, і їх фірм.

Проблема репатріації може виливатися для фірми в чималі суми. За деякими оцінками, протягом року після повернення додому чверть репатрійованих працівників йдуть від своїх роботодавців. У США середній експатріант обходиться роботодавцю в $ 300 000 на рік і працює за кордоном протягом трьох-чотирьох років; таким чином, кожен репатрійований керівник, який вирішує звільнитися, представляє для фірми втрату інвестицій в мільйони доларів США.

Підводячи підсумок, можна сказати, що проблеми експатріації та репатріації можна зменшити, якщо міжнародні підприємства будуть систематично забезпечувати експатрійованих менеджерів організаційними програмами кар’єрного зросту. Як показують недавні дослідження, ймовірність успішного виконання менеджерами зарубіжних завдань зростає, якщо менеджери:

- Можуть вільно обирати, погодитися їм на закордонне відрядження або відмовитись від нього;

- Заздалегідь отримують реалістичне уявлення про нове робоче місце і про своє завдання;

- Отримують реалістичне уявлення про те, як буде проходити їх репатріація;

- Після повернення додому отримають помічника, який буде відстоювати їхні інтереси і забезпечувати корпоративний та соціальний захист, поки менеджери перебувають за кордоном;

- Будуть чітко бачити зв’язок між закордонним відрядженням і довгостроковим кар’єрним ростом.

Останній з цих п’яти елементів найбільш критичний у визначенні успіху експатріантів.

**3. Навчання і розвиток менеджерів в міжнародній компанії.**

Відділ кадрів міжнародної фірми також має надати менеджерам (як материнської компанії, так і іноземних офісів) навчання і розвиток, щоб допомогти їм працювати більш ефективно. Навчанням (тренінгом) називається підготовка, спрямована на розвиток конкретних робочих навичок і здібностей. Наприклад, навчальні програми можуть бути спрямовані на допомогу робітникам в освоєнні іноземної мови, у використанні нового обладнання, у впровадженні нових виробничих процесів. Для працівників, які відправляються в тривалі закордонні відрядження, важливим є спеціальне навчання, яке направлене на спрощення адаптації у новій культурі. Розвитком називається загальна освіта, пов’язана з підготовкою менеджерів до нового призначенням та / або переміщення на вищу посаду. Як правило, програма розвитку може бути націлена на допомогу менеджерам в поліпшенні здатності приймати рішення або мотивувати підлеглих.

**Оцінка потреб у навчанні**

Перш ніж здійснювати програму навчання або розвитку, фірма повинна оцінити, які її потреби у навчанні та розвитку. Ця оцінка включає в себе визначення розриву між тим, що вміють робити менеджери і робітники, і тим, що, на думку фірми, вони повинні вміти робити.

Оцінка потреб у навчанні - надзвичайно важливий елемент міжнародного управління людськими ресурсами. Фірми, які недооцінюють ці потреби, можуть зіткнутися з серйозними труднощами. Саме недостатня кількість знань про іноземних покупців і ринки є головним бар’єром на шляху успішного проникнення на такі ринки.

У фірми, яка тільки проникає на міжнародний ринок, потреби в навчанні і розвитку відрізнятимуться від потреб усталених глобальних фірм. Фірма, яка нещодавно тільки з’явилася на міжнародній арені, швидше за все, буде проявляти частковий або навіть повний брак досвідчених міжнародних менеджерів. У цьому зв’язку її витрати на навчання і розвиток будуть істотними. У глобальній фірми, навпаки, є цілий штат навчених і досвідчених менеджерів, що вже встигли попрацювати за кордоном і володіють відповідними навичками і здібностями. Але навіть у цьому випадку певна організаційна зміна може зажадати навчання. *Наприклад, коли компанія «Jaguar» придбала в Англії завод, де раніше виготовлялися автомобілі «Ford Escort», менеджери зіткнулися там з деморалізованим, які не бажають нести відповідальність за прийняття рішення, трудовим колективом. Всіх робітників відправили на спеціальні семінари, покликані, по-перше, підвищити їх технічні навички, а по-друге, мотивувати на самостійне прийняття ключових рішень.*

**Основні методи та процедури навчання**

Перше, про що повинна подумати міжнародна фірма, плануючи навчання і розвиток, це чи застосовувати стандартні програми або розробити свої власні, спеціальні. За певними видами готового тренінгу можна звернутися в звичайні роздрібні магазини: наприклад, там можна купити курси самостійного вивчення іноземної мови на касетах або компакт-дисках. Одна з переваг стандартних програм полягає в тому, що вони, як правило, дешевше спеціалізованих. З іншого боку, стандартна програма може не повністю відповідати потребам фірми.

Як результат, більшість програм навчання і розвитку розробляються під конкретні завдання конкретної фірми. У великих МНК зазвичай є цілі відділи навчання та розвитку, що створюють кастомізовані програми під унікальні потреби окремих менеджерів та / або бізнес-одиниць. Саме навчання і розвиток може відбуватися в типовій аудиторній обстановці всередині фірми, на робочих місцях або в інших умовах, наприклад, в конференц-залі або в готелі. Спеціалізовані програми коштують дорожче стандартних, проте вони гарантують, що працівники отримають саме ту інформацію, яку фірма вважатиме потрібною. Незалежно від стандартизації або спеціалізації в більшості програм використовується відразу кілька методів навчання. Дуже поширені лекції та «домашнє читання», так само як і навчання з використанням відеоматеріалів і web-ресурсів. Все більшу роль в міжкультурній освіті відіграють мультимедійні технології. З використанням мультимедійних підходів співробітники фірм, перебуваючи в різних точках планети, можуть користуватися навчальними матеріалами у зручний для них час дня і ночі.

*У вивченні інших культур дуже корисні рольові ігри та інші форми емпіричного навчання. «Motorola», наприклад, готує своїх менеджерів до закордонних відряджень за допомогою імітації нового робочого місця. Також використовується метод кейсів, хоча і не настільки часто, як інші методи. Навчальні матеріали часто доводиться адаптувати до різних культурних контекстів. Наприклад, один консультант, запрошений для виробництва навчальних відеоматеріалів для «Bally of Switzerland», спочатку припустив, що для кожного регіонального офісу фірми можна буде використовувати одне й те ж саме відео з невеликими змінами в сценарії.* Але по ходу справи виявилося стільки мовних і культурних відмінностей, що довелося для кожного представництва знімати свою програму. Адаптуватися доводиться і самим інструкторам.

**Розвиток молодих міжнародних менеджерів**

Посилююча глобалізація бізнесу привела більшість МНК до розуміння важливості інтернаціоналізації своїх менеджерів на ранніх етапах їх кар’єри. До кінця 1980-х рр. більшість американських МНК відправляли у важливі закордонні відрядження в основному тих, хто пропрацював у фірмі від 7 до 10 років. Сьогодні багато з цих МНК усвідомлюють, що розвиток міжнародних знань і досвіду керівників необхідно починати раніше, а закордонні відрядження систематично інтегрувати в індивідуальні кар’єрні плани. Наприклад, «GE» забезпечує своїх професіоналів мовними та міжкультурними тренінгами, навіть незважаючи на те, що когось із них можуть так ніколи і не послати працювати за кордон. Такий тренінг важливий навіть в цьому випадку, тому що співробітникам компанії напевно доведеться працювати рука об руку з колегами-вихідцями з інших країн і високопоставленими представниками партнерських і клієнтських організацій «GE». Крім того, подібний тренінг допомагає працівникам знайти розуміння міжнародних ринків своєї фірми. Американські фірми - не єдині, хто робить роботу за кордоном невід’ємною частиною кар’єрного шляху своїх молодих менеджерів. *Дочірнє промислове підприємство корпорації «Honda» в США відправляє менеджерів із США в Токіо на багаторічне стажування, за час якого вони ближче знайомляться з виробничою та операційною філософією процвітаючого автовиробника. Компанія «Samsung» регулярно відправляє своїх керівників за кордон з самими різними цілями. У «Samsung» є ще більш цікава стратегія: відправляти молодих менеджерів на цілий рік в певні місця за кордон, не даючи конкретних посадових інструкцій. Передбачається, що протягом цього часу менеджери будуть вивчати місцеву мову і знайомитися з культурою. Ідея в тому, що при подальшому призначенні менеджера, який займав до того часу більш високу посаду, в тому ж самому місці він зможе функціонувати ефективніше. Ця програма обходиться «Samsung» приблизно в $ 80 000 на людину в рік, проте керівництво фірми вважає, що ці інвестиції швидко окупляться.*

**4. Оцінка ефективності роботи і політика оплати праці менеджерів за кордоном.**

Наступний важливий елемент міжнародного управління людськими ресурсами полягає в проведенні оцінки результатів роботи і визначенні розмірів оплати праці та пільг. Якщо рекрутування, відбір та навчання з розвитком стосуються в основному питань, що передують виконанню працівником своїх обов’язків, то оцінка і оплата праці пов’язані з «поточними» питаннями, позначаються і на співробітнику, і на фірмі протягом тривалого часу після відправки людини за кордон .

**Оцінка результатів праці в міжнародному бізнесі**

Оцінка результатів праці - це процес визначення того, наскільки ефективно люди виконують свою роботу. Проводиться вона з метою забезпечення зворотного зв’язку з індивідами, які отримують уявлення про те, наскільки ефективно вони виконують свої обов’язки, визначення критеріїв, на основі яких здійснюється винагорода найбільш ефективних працівників, ідентифікації сфер, де потрібні додаткові навчання і розвиток, а також ідентифікації проблемних областей, де може вимагатися заміна посадової особи. В основі оцінки результатів праці міжнародних топ-менеджерів має лежати чітке уявлення фірми про цілі її зарубіжної діяльності. Цілі і мета успішної дочірньої компанії, що працює на зрілому і стабільному зарубіжному ринку, будуть відрізнятися від цілей і мети нового проекту, що просувається в зростаючій, але нестабільній галузі. Відповідно фірма, призначаючи двох своїх менеджерів в ці різні дочірні компанії, повинна розуміти, що від них не слід чекати одних і тих же результатів. Аналогічно, менеджери закордонних дочірніх компаній, що виступають у ролі центрів витрат, не повинні оцінюватися за тими ж стандартами, що й менеджери центрів прибутку.

При оцінці фактичних результатів роботи менеджера фірма може приймати до уваги обсяг продажів, розмір прибутку, збільшення частки ринку і будь-які інші показники та індикатори, які вважатиме важливими. Якщо дочірня компанія відчуває будь-які проблеми, можливо, результати праці було б доцільніше оцінювати по тому, наскільки конкретний менеджер спробував їх вирішення. *Наприклад, хорошим результатом (у всякому разі, в короткостроковій перспективі) може вважатися зменшення чистого збитку або покращення зниження частки ринку.*

Фірма повинна зіставляти очікувані і фактично досягнуті результати і знаходити пояснення розбіжностей між ними. На цьому етапі присутній елемент діагностики: чому результати праці менеджера є прийнятними або неприйнятними? Чи пов’язані проблеми з недостатньою розвиненістю навичок менеджера? Або з непередбаченими обставинами? Чи лежить відповідальність за деякі виниклі проблеми на головному офісі, який не забезпечив менеджеру адекватне навчання? Звичайно, на очікування можуть впливати культурні цінності: в індивідуалістичній культурі загальні результати роботи організації більшою мірою «розподіляються» між окремими менеджерами, ніж в колективістській. Тому оцінка результатів праці ускладнюється, якщо той хто оцінює і оцінюваний належать до різних культур.

Частота проведення оцінки залежить від конкретних обставин. У національній фірмі вона може проводитися хоч щоквартально. У міжнародному бізнесі частота проведення оцінок результатів праці обмежена географічними факторами. Передбачається, що міжнародні менеджери повинні регулярно відправляти в штаб-квартиру звіти про результати своєї діяльності. Поки зміст цих звітів не виходить за рамки допустимих параметрів, фірма, швидше за все, буде обмежуватися формальними оцінками, які проводяться наприклад, один раз на рік. Однак якщо звіти свідчать про проблеми, оцінка може проводитися частіше, щоб стабілізувати ситуацію.

**Визначення розмірів компенсації в міжнародному бізнесі**

Інший важливий аспект міжнародного управління людським ресурсами - це визначення розмірів компенсації праці менеджерів. Щоб зберігати конкурентоспроможність, фірми повинні забезпечувати своїм менеджерам на кожному конкретному ринку компенсаційні пакети. Ці пакети можуть включати в себе заробітну плату та інші виплати, розмір яких визначається такими факторами ринку праці, як попит і пропозиція управлінських кадрів, вид діяльності, вимоги щодо професійного ліцензування, рівень життя, державне регулювання, податковий кодекс та ін. *Наприклад, у Німеччині прийнято оплачувати витрати топ-менеджера на використання особистого автомобіля в службових цілях. У Японії менеджерам надається службовий автомобіль з повною компенсацією витрат на його експлуатацію. Крім того, японські керівники отримують великі суми грошей на оплату розваг і ділових подарунків. Британські компанії теж надають своїм менеджерам службовий автотранспорт. У США фірми надають керівним співробітникам пільги з охорони здоров’я, тому що такі пільги не обкладаються податком.*

**Оплата праці експатрійованих менеджерів.** Більш складним питанням є визначення розмірів компенсації для експатрійованих менеджерів. Більшість міжнародних фірм вважають за необхідне забезпечувати таким менеджерам диференційовану оплату, що враховує різкі відмінності в вартості валют, рівні життя, звичаях і т.д. Коли менеджери відправляються в короткочасні закордонні відрядження, їх «домашня» заробітна плата, як правило, не змінюється. (Звичайно, при цьому менеджерам компенсуються такі короткочасні витрати, як проживання в готелі, харчування, транспорт.) Якщо ж планується відрядження на невизначений або тривалий термін, розмір оплати зазвичай коригується з тим, щоб забезпечити менеджеру відповідний рівень життя в приймаючій країні. Це коректування особливо важливе, коли менеджер переїжджає з дешевої країни в дорогу або з країни з високим рівнем життя в країну, де рівень життя нижчий.

В якості точки відліку при визначенні розміру диференційованої оплати праці береться надбавка у зв’язку з прожитковим мінімумом. Ця надбавка повинна компенсувати різницю між прожитковим мінімумом у своїй і приймаючій країні. Передбачається, що менеджер, який відправляється у відрядження за кордон повинен вести такий же рівень життя, як і вдома. Якщо прожитковий мінімум в іншій країні вище, на свою існуючу зарплату менеджер не зможе забезпечити собі такий же рівень життя, тому фірма виділяє йому додаткові кошти, що покривають цю різницю. Звичайно, якщо прожитковий мінімум приймаючої країни нижче, ніж удома, така надбавка не потрібна.

Іноді фірмам доводиться доплачувати менеджерам за те, щоб вони погодились відправитися у відрядження у відносно непривабливе місце. Знайти людей, готових вирушити працювати в Англію чи Японію, нескладно, проте набагато важче переконати людину поїхати, скажімо, в Колумбію або в Афганістан. Пов’язана з такими відрядженнями доплата називається премією за трудність або премією за роботу за кордоном і, по суті, являє собою додатковий стимул для індивіда, щоб той прийняв призначення. *Наприклад, коли в Анголі закінчилася кровопролитна громадянська війна, французька нафтова компанія «TotalFinaElf» захотіла повернути туди своїх менеджерів, однак для цього їй довелося запропонувати їм чималі суми грошей. Але навіть при цьому, ті хто погодились поїхати в Анголу наполягали на тому, щоб їх відрядження тривало не більше року.*

Нарешті, багатьом міжнародним підприємствам також доводиться вводити систему вирівнювання податків. Система вирівнювання податків забезпечує відповідність чистого доходу експатрійованого менеджера в приймаючій країні чистому доходу цього менеджера в рідній країні. У кожній країні діють свої закони щодо оподаткування доходів своїх громадян, доходів тих її території громадян, які працюють на території інших держав та Найбільш поширена система, коли вирівнюванням податків експатрійованих менеджерів фірми займається її бухгалтерія. Бухгалтери фірми визначають, скільки податків менеджер платитиме за будинок і скільки він платитиме в приймаючій країні, і, виходячи з цього, вносять необхідні корективи, прирівнюючи одні податки до інших.

**Пакети пільг для експатрійованих менеджерів.** Міжнародні фірми повинні представляти своїм експатрійованих менеджерам не тільки коректування заробітної плати, а й спеціальні форми пільг в додаток до тих, що менеджер отримує за будинок, таких як медичне страхування і оплачувану відпустку. До спеціальних пільг відносяться житло, освіта, медичне обслуговування, поїздки в рідну країну і членство в різних клубах.

Одна з найбільш поширених спеціальних пільг - оплата житла. Як і інші компоненти вартості життя, вартість житла варіюється в залежності від регіону. Забезпечення житла того рівня, який керівник мав у своїй країні, може коштувати великих грошей, тому оплата житла часто розглядається як окрема пільга. Якщо менеджер відправляється за кордон на постійне місце проживання або в тривале відрядження, фірма може купити його будинок за справедливою ринковою ціною. Також фірма може допомогти менеджеру в покупці будинку в приймаючій країні, якщо вартість житла або відсоткові ставки по кредитах значно відрізняються від тих, що існують у нього на батьківщині.

Якщо у експатрійованого менеджера є сім’я, фірмі, можливо, доведеться допомогти дружині (чоловікові) в пошуку нової роботи і оплатити витрат на навчання дітей. Дітям, наприклад, може знадобитися приватна школа, платити за яку буде фірма. Проблема шкільного навчання особливо важлива для менеджерів-експатріантів з Японії: їхні діти можуть не скласти вступні іспити в престижні японські університети, якщо за час життя за кордоном вони встигнуть частково забути рідну мову. Тому багато японських фірм оплачують своїм експатріантам навчання дітей у приватних школах, де їм допомагають підготуватись до іспитів.

Коригування також можуть зажадати медичні пільги. Деякі люди, наприклад, вважають, що малайзійські установи охорони здоров’я не відповідають сучасним стандартам. Менеджери, які часто вирушають у цю країну вимагають від роботодавців, щоб за медичним обслуговуванням їх відправляли в Сінгапур.

Більшість міжнародних підприємств оплачують експатріантам витрати на поїздки додому за сімейними обставинами, наприклад для зустрічі з членами сім’ї або на свята. За рахунок компанії менеджерам може бути дозволено зробити одну або дві такі поїздки на рік. Якщо під час короткострокового відрядження сім’я менеджера залишається вдома, можливостей для таких поїздок може бути більше.

У деяких культурах невід’ємним атрибутом ділового світу є членство в певних клубах або здійснення певної діяльності. *В Японії, наприклад, багато угод укладаються за грою в гольф. Щоб домогтися тут успіху, іноземному менеджеру може знадобитися мати членство гольф-клубу. Членство в таких клубах, проте, обходиться в тисячі доларів, а вартість одного раунду гольфу може в 10 і більше разів перевищує середньосвітовий. Але подібна діяльність є звичайною частиною бізнесу, фірми часто надають такі пільги менеджерам, які відряджаються до Японії.*

**Питання справедливості оплати праці.** Часто компенсаційні пакети експатріюємих менеджерів виявляються набагато привабливіше тих, що пропонуються персоналу приймаючих країн, наділеному еквівалентним обсягом повноважень і відповідальності. У випадку з представниками третіх країн питання справедливості варто ще гостріше. Наприклад, якщо американська міжнародна нафтова компанія направляє свого менеджера з Венесуели в Перу, за якими стандартами йому платити: перуанським, венесуельським або американськими?

На жаль, простого вирішення цієї проблеми не існує; МНК застосовують різні підходи, стикаючись з такою проблемою. *«Hewlett-Packard» платить експатріантам, котрі збираються в короткострокові закордонні відрядження, за стандартами їхньої рідної країни, а ті, які збираються в тривалі відрядження - по стандартам приймаючої країни.*

**Збереження кадрів і плинність кадрів**

Ще один важливий елемент міжнародного управління людськими ресурсами пов’язаний із збереженням і плинністю кадрів. Збереженням кадрів називається те, якою мірою фірмі вдається утримувати у себе цінні кадри. Плинність кадрів - прямо протилежне поняття; означає те, з якою швидкістю співробітники залишають фірму.

Причин для відходу з фірми у співробітника може бути скільки завгодно: наприклад, незадоволеність існуючим рівнем заробітної плати або можливостями для підвищення або отримання більш вигідної пропозиції від іншої організації. Плинність кадрів також виникає через зміни місця роботи, пов’язаної, наприклад, з експатріацією і репатріацією. Якщо працівнику не до душі перспектива зміни місця роботи (географічного), він може задуматися про зміну роботодавця. У міжнародному бізнесі проблема плинності кадрів стоїть особливо гостро, тому що розвиток у менеджерів міжнародних ділових навичок обходиться дорого. Менеджери, що володіють в цьому плані гарною репутацією, користуються великим попитом. Як вже говорилося, деякі фірми навіть звертаються до послуг хедхантерів, щоб ті шукали їм перспективних співробітників, які в даний час працюють на інші організації. З тієї ж самої причини, через дефіцит висококваліфікованих, досвідчених менеджерів, утримання хороших менеджерів має бути одним з головних пріоритетів будь-якого міжнародного підприємства. Один із способів контролю над плинністю управлінських кадрів полягає у виробленні стратегій, що зменшують відсоток невдалої експатріації і репатріації. Такі стратегії можуть включати в себе консультування з питань кар’єрного росту, міжкультурне навчання, пом’якшувальний культурний шок, та ін.

Крім того, своїм найбільш цінним міжнародним менеджерам фірма може бути зобов’язана запропонувати спеціальні стимули: підвищений рівень оплати праці або право самостійно вибирати собі закордонні відрядження. Крім того, таким менеджерам фірма може давати більш суворі гарантії відносно термінів таких відряджень. Наприклад, фірма може побажати найняти певного досвідченого представника третьої країни для управління її операціями в Італії. Через витрати пов’язані з переїздом та незручності ця людина може не погодитися прийняти це доручення, тільки якщо його відрядження триватиме, скажімо, не менше п’яти років.

Інший важливий елемент управління плинністю кадрів - співбесіда при звільненні з роботи. Таку співбесіду проводять з працівниками, які залишають фірму. Метою є дізнатися якомога більше про те, чому людина вирішила піти. Враховуючи існуючі в міжнародному бізнесі відстані, компанії можуть нехтувати співбесідами при звільненні, проте дарма: співбесіда дає менеджерам потенційно цінну інформацію. З її допомогою вони можуть зменшити майбутній відтік працівників. Таким чином, фірмам є сенс серйозно подумати про використання таких інтерв’ю в рамках стратегії зменшення плинності кадрів.

**5. Питання управління неуправлінськими кадрами**

Тепер перейдемо до розгляду питань управління такими людськими ресурсами, як неуправлінськіпрацівники в приймаючих країнах. Стандартні завдання управління людськими ресурсами, пов’язані з неуправлінськимикадрами: рекрутування, відбір, навчання, оплата праці і т.д., вони цілком залежать від місцевого законодавства, культури та економічної ситуації. Щоб досягти успіху в приймаючій країні, менеджери з людських ресурсів не повинні ставати жертвою стереотипів. Вони повинні бути готові організовувати роботу так, як того хочуть місцеві жителі, а не так, як це прийнято в їхній країні. З цієї причини багато МНК наймають у відділи кадрів представників приймаючої країни, щоб використовувати їх знання при виробленні кадрової політики та процедур.

**Рекрутування та відбір**

В іноземних відділеннях міжнародних фірм на неуправлінськихпосадах, тобто в якості виробничих робітників («синіх комірців») або конторських службовців («білих комірців») зазвичай працюють представники приймаючої країни. У більшості випадків тому є економічне пояснення: вони частіше за все обходяться фірмі дешевше, ніж представники материнської або третьої країни. Крім того, місцеві працівники залучаються ще й тому, що того часто потребують місцеві закони. Наприклад, імміграційні та візові закони зазвичай дозволяють приймати на роботу тільки громадян і тих, хто має законне право працювати на території країни. З цього правила існує декілька винятків. *У багатих країнах, таких як Саудівська Аравія і Кувейт, будівельні фірми часто наймають робітників з Пакистану та Бангладеш, тому що місцевим жителям робота на будівництві не до душі. Нафтові фірми і авіакомпанії часто запрошують представників материнської країни і третіх країн на посади, що вимагають високої кваліфікації, такі як начальник бурової і пілот.*

Як би там не було, у міжнародного підприємства повинен бути розроблений і впроваджений план рекрутування та відбору працівників на ринку приймаючої країни. Цей план має включати в себе оцінку потреб фірми в людських ресурсах, джерела залучення робочої сили, навички та здібності працівників і потреби в навчанні. Він повинен також враховувати особливі умови, існуючі на місцевому ринку праці.

Коли фірми наймають представників материнської країни для відрядження за кордон, вони повинні дотримуватися трудових законів і норм своєї країни. При наймі місцевого персоналу фірми повинні знати, які трудові закони і норми діють в приймаючих країнах. *Наприклад, в США закон забороняє дискримінацію людей за статевою, расовою, віковою, релігійною приналежністю та іншими ознаками. «Toyota» повинна була стежити за тим, щоб в процесі відбору американських робітників не порушити жодне з цих та інших вимог. Взагалі, в США трудове законодавство заохочує використання при працевлаштуванні пов’язаних з роботою критеріїв, таких як навички здібності і освіта, і забороняє використання не пов’язаних з роботою критеріїв, таких як стать кандидата. У деяких країнах стать, релігія, колір шкіри й інші подібні характеристики при прийомі на роботу, навпаки, враховуються. Приміром, фірмам з Ізраїлю та Північної Ірландії властива релігійна дискримінація, а фірмам з Саудівської Аравії - статева.*

**Навчання та розвиток**

Менеджери з людських ресурсів також повинні оцінювати потреби працівників з приймаючих країн у навчанні та розвитку, щоб допомагати їм ефективніше виконувати свої обов’язки. Потреби місцевих трудових колективів у навчанні та розвитку залежать від декількох факторів. Одним з найбільш важливих серед них є розташування зарубіжного підрозділу. На промислово розвинутих ринках фірмам зазвичай вдається знайти кваліфікованих робітників, яким з навчання може вимагатися лише невелике ознайомлення з фірмою. У відносно нерозвинених регіонах потреби в навчанні можуть бути набагато сильніше. *Наприклад, коли після падіння комунізму компанія «Hilton» почала відкривати свої готелі в країнах Східної Європи, виявилося, що офіціанти, клерки та інші працівники сфери обслуговування не володіють базовими навиками, без яких неможливий високоякісний сервіс. Ці люди настільки звикли працювати в умовах планової економіки, коли їм не доводилося або майже не доводилося піклуватися про задоволення гостей, що їм було важко зрозуміти, чому взагалі вони повинні змінювати своє ставлення до роботи. Компанії довелося вкласти в навчання нових працівників істотно більшу суму, ніж вона розраховувала.*

Навчання також стає критичним елементом, якщо фірма хоче отримати з розташування виробництва за кордоном максимальну вигоду. *В останні роки серед МНК простежується виражена тенденція до переведення підприємств у певні регіони, такі як Гондурас, Малайзія та Індонезія, де робоча сила коштує недорого. Але найчастіше продуктивність цієї робочої сили низька і залишається такою до тих пір, поки фірма не виділить гроші на навчання персоналу. У Малайзії, наприклад, лише третина всього дорослого населення має більше шести класів освіти, через що витрати на навчання тут можуть бути досить великі. Власник «Quality Coils», американського виробництва електромагнітних котушок, закрив завод в штаті Коннектикут і переніс виробництво в м. Сьюдад-Хуарес, Мексика, бо погодинна ставка там в три рази нижче. Однак незабаром з’ясувалося, що і продуктивність праці тут втричі менше, ніж в Америці. Укупі зі схильністю працівників до прогулів та особистими витратами на ведення бізнесу в Мексиці змусило власника фірми повернутися назад у Коннектикут.*

Іноді витрати на навчання виникають з непередбачених для фірми причин. *Наприклад, коли компанія «Merrill Lynch» придбала четверту за величиною брокерську фірму Японії, «Yamaichi Securities», вона розраховувала разом з нею отримати і штат з 2000 здібних і досвідчених брокерів, знайомих зі своїм внутрішнім ринком. Але через деякий час виявилося, що брокери «Yamaichi» хоча і вміли проводити операції з цінними паперами, але про такі поняття, як обслуговування клієнтів та вивчення їх інвестиційних потреб до того, як давати біржові рекомендації, не мали ні найменшого уявлення. Довелося «Merrill Lynch» вкладати великі кошти в навчання своїх нових брокерів основам того, як вони повинні працювати з клієнтами.*

**Компенсація і оцінка результатів праці**

Практика компенсації та оцінки результатів праці неуправлінськихпрацівників також істотно різниться між країнами залежно від місцевих законів, звичаїв і культур. В індивідуалістичних культурах, як в США, основний акцент робиться на оцінку результатів роботи індивіда з подальшою відповідною оплатою його праці. У культурах з більш вираженою груповою орієнтацією, як у Японії, акцентується навчання і розвиток всієї групи, а індивідуальній оцінці та оплаті приділяється менше уваги. Менеджер з людських ресурсів кожного закордонного відділення фірми повинен розробити і впровадити систему оцінки результатів праці та звітності, найбільш відповідну цьому відділенню, що враховує характер виконуваної роботи і культурний контекст. Наприклад, американські робочі позитивно сприймають зворотний зв’язок у вигляді системи оцінки - вона дозволяє їм надалі покращити свої результати, а німецькі часто їй противляться, вважаючи, що зворотний зв’язок змушує їх визнавати помилки і недоліки.

Практика компенсації теж відображає місцеві закони, культури та економічну ситуацію. Рівні заробітної плати в різних країнах різняться, і це спонукає трудомісткі галузі мігрувати в такі країни, як Малайзія, Індонезія і Гватемала. Для того щоб залучати робітників, менеджери з людських ресурсів повинні стежити за тим, щоб заробітна плата в їх фірмах відповідала місцевим нормам.

Крім заробітної плати в компенсаційні пакети входять заохочувальні платежі і програми пільг. Дослідження показують, що конкретна взаємодія зарплати, заохочувальних платежів і пільг і є функцією національної культури. *Наприклад, в 41 виробничій галузі в чотирьох країнах Азії заробітна плата становила 85% від загального пакету оплати праці робітників. У тих же галузях, але в п’яти «латино-європейських» країнах зарплата становила вже 56% від загального обсягу оплати праці робітників. Коректуючи структуру компенсаційного пакета в бік відповідності місцевим нормам, менеджери з людських ресурсів прагнуть до того, щоб їх робітники (і фірма) отримували максимальну вигоду з кожного виплаченого долара. На політику оплати праці також впливає місцеве законодавство. Наприклад, в Мексиці роботодавці за законом зобов’язані оплачувати декретні відпустки, виплачувати різдвяну премію в розмірі 15-денної заробітної плати та надавати звільненим працівникам як мінімум тримісячну вихідну допомогу. У Швеції робочі частіше за інших користуються лікарняними листами - в середньому протягом 24,4 дня в році. Це в чотири рази більше, ніж в США, і в два рази більше, ніж у Данії, Німеччині та Іспанії.*

**Трудові відносини**

Останній компонент міжнародного управління людськими ресурсами - трудові відносини. Зважаючи на складність і важливість трудових відносин їх часто виділяють в окрему організаційну функцію, яка стоїть осібно від управління людськими ресурсами.

**Характер трудових відносин у різних країнах**

Трудові відносини в приймаючій країні зазвичай відображають її закони, культуру, соціальну структуру і економічну ситуацію. *Наприклад, в США в останні роки членство у профспілках неухильно знижується і до теперішнього часу складає менше 15% від загальної чисельності робочої сили. У цій країні трудові відносини цілком регулюються різними законами, які охоплюють як дії менеджменту щодо робітників, так і дії робітників у відношенні менеджменту. Крім того, між фірмами та профспілками укладаються формальні трудові угоди - це обов’язкові договори, які мають юридичну силу. Через всебічне регулювання більшість таких угод носить відносно формальний і механічний характер: обидві сторони покладаються на букву закону.*

У багатьох інших країнах спостерігається зовсім інша ситуація. У деяких країнах відсоток членства в профспілках дуже високий і продовжує зростати. За межами США членами профспілок є більше половини всієї робочої сили. У Європі профспілки набагато важливіші, ніж в США. У багатьох європейських країнах профспілки співвіднесені з політичними партіями, і їх положення спрощуються і послаблюється в залежності від того, яка партія контролює владу. У пошуках суспільної підтримки своїх вимог європейські профспілки часто вдаються до тимчасових страйків. *Наприклад, паризька профспілка працівників транспорту часто влаштовує одноденні страйки, під час яких у місті не працюють ні автобуси, ні метро, ні залізниця. Профспілка розраховує на те, що відчувши незручності громадськість вимагатиме від офіційних осіб зробити все, щоб уникнути подібних незручностей в майбутньому. Іноземні фірми, що намагаються змінити пануючі в країні трудові відносини, можуть накликати на себе біду. Наприклад, мережа магазинів дитячих іграшок Toys "R" Us не бажала укладати традиційний для шведської роздрібної торгівлі колективний договір, що призвело до тримісячного страйку і відкритого осуду з боку лідерів профспілки, які назвали фірму «протиправним посягателя на традиційні шведські традиції». Зрозуміло, що це зовсім не той імідж, який Toys "R" Us хотіла створити собі в очах суспільства. Аналогічно німецькі профспілки працівників роздрібної торгівлі організовують короткі, але часті страйки, намагаючись змусити «Wal-Mart» задовольнити їхні вимоги.*

В Японії, навпаки, найбільше поширені серцеві трудові відносини. Часто профспілки створюються і управляються самими підприємствами. Керівництво профспілок та менеджмент компаній працюють спільно в напрямку своїх спільних інтересів. Японська культура не допускає конфронтації і ворожби, і це проявляється і у трудових відносинах. Спори зазвичай вирішуються в теплій обстановці шляхом пошуку влаштовують обидві сторони рішень. Навіть у тих рідкісних випадках, коли потрібна участь посередника, прийняте рішення зазвичай ні в кого не викликає гірких почуттів або ворожості. З цієї причини страйки в Японії відносно рідкісні.

**Колективний договір**

Колективний договір - це угода між менеджментом фірми і профспілками. У США, як уже зазначалося, процес укладення колективних договорів повністю регулюється законодавством. Однак в усьому іншому, що стосується трудових договорів, роль держави щодо цього пасивна. Договір укладається між представниками профспілки і керівництва фірми. Він визначає робочі відносини між сторонами, поки не закінчиться термін дії, після чого укладається новий договір. Як правило, між кожною фірмою і кожною профспілкою полягає свій колективний договір. *Наприклад, авіакомпанія «United Air Lines» укладає такий договір з профспілкою пілотів, з профспілкою бортпровідників, з профспілкою механіків і т.д. Кожен з цих профспілок, зі свого боку, укладає колективні договори з кожною авіакомпанією, де використовується праця робітників, чиї інтереси він представляє. В багатьох інших країнах держава втручається в процеси укладання колективних договорів набагато активніше. У деяких європейських країнах в цьому процесі беруть участь представники кількох фірм і профспілок, а також державні чиновники. Результатом стає зонтична угода, що застосовується до цілих галузей економіки і груп споріднених профспілками. В Японії держава зазвичай теж бере участь в укладенні колективних договорів, тільки робиться це на рівні індивідуальних фірм, а не галузей. Чиновники виступають скоріше в ролі спостерігачів, фіксуючи досягнуті угоди і відповідаючи на виникаючі питання.*

**Питання для самоконтролю**

1. Які характеристики відрізняють управління людськими ресурсами в національних та в міжнародних фірмах?

2. Чому і яким чином масштаб інтернаціоналізації фірми впливає на її практику управління людськими ресурсами?

3. Як ступінь централізації чи децентралізації фірми впливає на її міжнародне кадрове забезпечення?

4. Визначте сутність етноцентричної, поліцентричної і геоцентричної моделі залучення персоналу.

5. З якими основними питаннями пов’язані рекрутування та відбір менеджерів для зарубіжних призначень?

6. У чому полягають проблеми експатріації та репатріації?

7. Які особливі питання компенсації пільг виникають в міжнародному управлінні людськими ресурсами?

8. Чим відрізняється міжнародне управління управлінськими кадрами від управління неуправлінськими кадрами?

**ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК**

**Авторське право** – система правових норм, що регулюють правові відносини, пов’язані зі створенням і використанням творів науки та різних видів мистецтва.

**Бізнес-план** – розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

**Бренд** – сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару (послуги), які, будучи поєднаними, формують сприйняття споживачем місця на ринку певного суб’єкта господарювання (власника бренду).

**Виробничо-технічний потенціал організації** – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища.

**Вербальна комунікація** – комунікаціяза допомогою усної і письмової мови.

**Діловий етикет** – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування при вирішенні ділових проблем.

Диверсифікація – поєднання багатьох видів діяльності, введення нових продуктів, зміна їх властивостей тощо.

**Етика** – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини. Е. – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті людини.

**Етика бізнесу** – правила, норми, що регулюють відношення суб’єктів бізнесу.

**Етика ділових відносин** – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

**Етикет** – встановлений порядок і форми обходження при дворах) – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Е. є певною формою церемоніалу, це мова символів.

**Ефективність системи менеджменту** – показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій.

**Зовнішнє середовище** – сукупність господарських суб’єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

**Зовнішнє середовище непрямої дії** – сукупність матеріально-технічних умов, суспільних відносин, інститутів та інших чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних, екологічних тощо), що опосередковано впливають на діяльність суб’єктів господарювання.

**Зовнішнє середовище прямої дії** – середовище, утворене певними суб’єктами зовнішнього оточення, які безпосередньо пов’язані з діяльністю організації (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти).

**Інвестиції** – довготермінові вкладення капіталу у різні сфери діяльності з метою отримання прибутку.

**Інноваційна стратегія** – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

**Консалтинг** – консультативна діяльність щодо питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємства.

**Контракт «під ключ»** – це контракт на здійснення певних робіт із спорудження нового підприємства або об’єкта інфраструктури, що передбачає повну відповідальність генерального контрактора за будівництво, ефективне використання інвестиційних коштів і початок роботи підприємства за планом.

**Концерн** – це статутне об’єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на засадах повної фінансової залежності від одного чи групи підприємств.

**Корпорація** – об’єднання господарюючих суб’єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

**Корпоративна культура** визначається як сукупність неформальних процедур, що домінують в організації або як домінуюча філософія відносно того, що найкраще сприятиме досягненню організаційної мети.

**Ліцензійний договір** – договір, згідно з яким власник винаходу, промислового зразка, корисної моделі, товарного знака, комерційної таємниці (ліцензіар) передає іншій стороні (ліцензіату) ліцензію на використання в певних межах своїх прав на патенти, ноу-хау, товарні знаки тощо.

**Ліцензія** – дозвіл використовувати технічне досягнення або інший нематеріальний ресурс протягом певного строку за обумовлену винагороду.

**Ліцензіар** – це особа, що має право видавати ліцензії іншим особам (ліцензіатам).

**Ліцензіат** – це особа, що отримує [ліцензію](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D1%96%D1%8F) від [ліцензіара](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D1%96%D0%B0%D1%80).

**Маркетинг** – система заходів із вивчення ринку й активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту вироблених товарів.

**Маркетингові стратегії** – є складовою корпоративного стратегічного менеджменту і передбачають забезпечення механізму узгодження цілей глобальної експансії ТНК, її потенціалу і ресурсних можливостей.

**Маркетинг-мікс** є вихідним елементом маркетингової стратегії і комплексом заходів щодо товарної, збутової, цінової та комунікаційної політики ТНК.

**Метакорпорація** – механізм взаємодії юридично незалежних корпорацій, що базується переважно на передачі інновацій.

**Міжнародна передача технологій** – це комплекс процесів та відносин в міжнародній економіці з приводу вивозу та ввозу технології, яка передається в уречевленій або неуречевленій формах.

**Міжнародний інвестиційний проект** – це комплекс взаємопов’язаних дій, які передбачають певні вкладення капіталу за межами країни з метою отримання прибутку.

**Міжнародний кредит** – економічні відносини між резидентами різних країн з приводу надання та використання залучених ресурсів або еквівалентних фінансових активів на умовах строковості, повернення, плати за використання економічної відповідальності.

**Місія організації** – чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

**Менеджер –** найманий професійний керуючий виробництвом, фахівець з керівництва виробництвом.

**Менеджмент –** управління виробництвом, принципи, методи, засоби і форми управління виробництвом.

**Науково-технічний альянс** – стійке об’єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДЦКР, розроблення або модернізацію продукції.

**Організаційна структура управління** – система оптимального розподілу функціональних обов’язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до складу організації, і людьми, які в них працюють.

**Прийняття рішення** – творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

**Роялті** – періодичні суми виплат ліцензіару у вигляді встановленого відсотка від обсягів виготовленої продукції на основі переданої технології.

**Синергія** – підсилення результуючої окремих складових системи завдяки їх взаємодії.

**Спільне підприємство** – інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони; передбачає значний внесок партнерів на тривалий період у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподіл відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

**Стратегія –** довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Технологія** – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

**Торговельні марки** – оригінальні позначки, які мають правовий захист і призначені для вирізнення товарів (послуг), що виготовляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), які виготовляються (надаються) іншими особами.

**Франчайзер** – сторона, яка є власником певного нематеріального ресурсу і диктує умови франчайзингового контракту.

**Франчайзинг** – фінансова схема залучення інвестиційних ресурсів у інноваційну діяльність, яка передбачає тиражування інноваційного бізнесу за фінансової підтримки франчайзера.

**Франчайзі** – сторона, що готова виготовляти продукцію за технологією та умовами, запропонованими франчайзером.

**Франшиза** – договір франчайзингу.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Основна:**

1. Международный бизнес : Стратегия альянсов / М.А. Бобина, М.В. Грачев / Академия народного хозяйства при правительстве РФ. – М. : Дело, 2006. – 240 с.
2. Международный менеджмент : Учебник для вузов / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич. – 4-е изд. – М.; СПб. и др. : Питер, 2008. – 720 с.
3. Міжнародний бізнес : українська бізнес-енциклопедія / Л. А. Віднійчук-Вірван, Н. В. Вірван / Мін-во освіти і науки України. – Чернівці : Наші книги, 2008. – 376 с.
4. Куценко В.М.Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / В.м. Куценко. – К. : МАУП, 2006. – 296 с.
5. Международный бизнес. Учебно-методический комплекс : Учеб.пособие для вузов / Под общ.ред. В.И. Черенкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 576 с.
6. Мировая экономика и международный бизнес : Учебник для вузов / Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – 5-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2008. – 688 с.
7. Міжнародна торгівля: Навч. посіб. / Циганкова Т. М., Петрашко Л. П., Кальченко Т. В.– К.: КНЕУ, 2001. – 488 с.
8. Стратегії та тактики міжнародних торговельно-економічних переговорів: Міжпредметний комплексний тренінг / [Циганкова Т.М., Євдоченко О.О., Олефір А.О., Солодковська Г.В., Солодковський Ю.М.] – К.: КНЕУ, 2010 – 484 с.
9. Світовий ринок товарів та послуг / [ за заг. ред. А. А. Мазаракі]. – Ч. 2. –К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2006. – 318 с.
10. Міжнародна торгівля: Навч. посіб. для вузів / І.І. Дахно. – К.: Центр учб. літ., – 320 с.

**Додаткова:**

1. Международный офшорный бизнес : Учеб. пособие для вузов / О.В. Климовец. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 320 с.
2. Мировая экономика и международный бизнес : Учебник для вузов / Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – 5-е изд., стереотип. – М. : КНОРУС, 2008. – 688 с.
3. Міжнародний банківський бізнес : базові категорії, поняття, терміни : навч. посібник / Л. А. Віднійчук-Вірван. – Львів : Магнолія 2006, 2007. – 312 с.
4. Міжнародний маркетинг : Теорія і господарські ситуації : навч. посібник для вузів / О. Л. Каніщенко ; М-во освіти і науки України, Нац. технічний ун-т України, "Київський політехнічний ін-т". – 2-ге вид., перероб. – К. : Кондор, 2007. – 152 с.
5. Міжнародний агробізнес : навч. посібник для вузів / за ред. І. Ю. Сіваченка, О. В. Захарченка ; Мін-во освіти і науки України, Одеський держ. економічний ун-т. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : Центр учб. літ., 2008. – 266 с.
6. Организация и техника внешнеторговых операций: Учеб. пособие для студ. вузов / Ю. Макогон, Н. Фомичева. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 547 с.
7. Міжнародний туризм і сфера послуг:Підручник. / М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. – К.:Знання, 2008. – 458 с.
8. Транснаціональні корпорації: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Л.В. Руденко – К.: КНЕУ, 2003. – 654 с.
9. Міжнародні економічні відносини: аналіз стану, реалії і проблеми: Навчальний посібник / Г. А. Семенов, М. О. Панкова, А. Г. Семенов. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 232 с.
10. Современный рынок: правила игры: Учеб. пособие / Ю. Халфина. – М., 1993. – 214 с.

Навчальне видання

(українською мовою)

Венгерська Наталя Сергіївна

**Міжнародний бізнес**

Конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра напряму підготовки «Міжнародна економіка»

Рецензент *В.В. Сьомченко*

Відповідальний за випуск *Д.І. Бабміндра*

Коректор *Ю.О. Шевченко*