

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

О. М. Сазонець

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

Навчальний посібник

*Рекомендовано Національним університетом водного
господарства та природокористування як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів*

**Рівне
2019**

УДК 339.9
С12

Рецензенти:

Філіпенко А. С., д.е.н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Джусов О. А., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпровського національного університету ім. О. Гончара;

Грицюк П. М., д.е.н. проф., завідувач кафедрою економічної кібернетики Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне.

*Рекомендовано вченою радою Національного університету
водного господарства та природокористування.
Протокол № 1 від 25 січня 2019 р.*

Сазонець О. М.

С12 Управління міжнародним бізнесом : навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2019. – 338 с.

ISBN 978-966-327-419-5

Висвітлено роль і властивості міжнародного бізнесу в сучасному світі, розвиток міжнародного бізнесу у світовій економіці в цілому, обґрунтовано необхідність управління міжнародними бізнесовими структурами.

Розглянуто питання щодо організації процесу управління міжнародним бізнесом, спостерігається динаміка розвитку міжнародних компаній. Сформульовано основні питання дисципліни, тестові питання для оцінювання рівня засвоєння матеріалу та список рекомендованої літератури. Навчальний посібник надає можливість самостійного опанування курсу, який викладається для магістрів, що навчаються за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини»

Для науковців, аспірантів, студентів а також фахівців з питань міжнародного бізнесу.

УДК 339.9

ISBN 978-966-327-419-5

© О. М. Сазонець, 2019

© Національний університет
водного господарства та
природокористування, 2019

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ЗМІСТ | 3 |
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ . | 7 |
| 1.1. Сутність міжнародного бізнесу як сфери глобальної економіки | 7 |
| 1.2. Експортні та імпорتنі операції на міжнародних ринках | 13 |
| 1.3. Міжнародна інвестиційна діяльність | 17 |
| 1.4. Вплив глобалізації на розвиток міжнародних компаній | 20 |
| Контрольні питання | 29 |
| РОЗДІЛ 2. СВІТОВІ РИНКИ І ЦЕНТРИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ | 30 |
| 2.1. Ринки країн Американського континенту | 31 |
| 2.2. Ринки країн Європи | 37 |
| 2.3. Азія, Австралія і Нова Зеландія | 41 |
| 2.4. Афганістан і республіки Центральної Азії | 49 |
| 2.5. Країни Південно-Східної Азії | 50 |
| 2.6. Ринки країн Африки та Близького Сходу | 51 |
| Контрольні питання | 52 |
| РОЗДІЛ 3. ПРАВОВІ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ | 53 |
| 3.1. Правове середовище | 53 |
| 3.2. Закони, які безпосередньо регулюють міжнародні ділові операції | 65 |
| 3.3. Закони, що стосуються власності | 70 |
| 3.4. Функціонування багатонаціональних корпорацій | 73 |
| 3.5. Технологічне середовище в міжнародному бізнесі | 80 |
| 3.6. Політичне середовище в міжнародному бізнесі | 84 |
| Контрольні питання | 86 |
| РОЗДІЛ 4. РОЛЬ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ | 87 |
| 4.1. Розвиток сучасної культури | 87 |
| 4.2. Мова та інші способи комунікації в культурному розвитку бізнесових структур | 95 |
| 4.3. Релігія, цінності, установки, час в міжнародному бізнесі | 103 |
| 4.4. Зміст ділових зустрічей в різних країнах | 106 |
| 4.5. Соціальні елементи та відмінності в різних культурах | 110 |
| Контрольні питання | 118 |
| РОЗДІЛ 5. ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ | 119 |
| 5.1. Сутність етики і соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі | 119 |
| 5.2. Етичні цінності | 124 |
| 5.3. Управління етикою поведінки в зарубіжних країнах | 129 |
| 5.4. Навколишнє середовище та суспільний добробут | 133 |
| 5.5. Підходи до соціальної відповідальності | 135 |
| Контрольні питання | 139 |
| РОЗДІЛ 6. ТЕОРІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ТА МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ | 140 |

| | |
|--|-----|
| 6.1. Міжнародна торгівля і світова економіка в теоріях меркантилізму і класичних теоріях | 140 |
| 6.2. Сучасні теорії торгівлі, засновані на характеристиках компаній | 146 |
| 6.3. Огляд міжнародної інвестиційної діяльності | 154 |
| Контрольні питання | 163 |
| РОЗДІЛ 7. МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ | 164 |
| 7.1. Завдання міжнародного стратегічного менеджменту | 164 |
| 7.2. Стратегічні основи управління міжнародною компанією | 172 |
| 7.3. Місія і SWOT-аналіз міжнародної компанії | 183 |
| 7.4. Типи міжнародної стратегії | 186 |
| Контрольні питання | 191 |
| РОЗДІЛ 8. АНАЛІЗ ЗАКОРДОННИХ РИНКІВ І СТРАТЕГІЇ ПРОНИКНЕННЯ | 192 |
| 8.1. Можливість проникнення компанії на зарубіжні ринки | 192 |
| 8.2. Проведення експортної діяльності компаніями на міжнародному ринку | 202 |
| 8.3. Спеціалізовані способи проникнення міжнародних компаній на зарубіжні ринки | 210 |
| Контрольні питання | 220 |
| РОЗДІЛ 9. МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ | 221 |
| 9.1. Міжнародне співробітництво компаній | 221 |
| 9.2. Переваги стратегічних альянсів | 228 |
| 9.3. Типи стратегічних союзів | 230 |
| 9.4. Організація діяльності стратегічних альянсів | 238 |
| 9.5. Принципи спільного управління | 243 |
| Контрольні питання | 249 |
| РОЗДІЛ 10. МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ТА КОНТРОЛЬ | 250 |
| 10.1. Сутність міжнародної організаційної структури | 250 |
| 10.2. Глобальні організаційні структури | 252 |
| 10.3. Функція контролю в міжнародному бізнесі | 261 |
| Контрольні питання | 273 |
| РОЗДІЛ 11. ЛІДЕРСТВО І ПОВЕДІНКА ПРАЦІВНИКІВ У МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ | 274 |
| 11.1. Лідер як індивід в міжнародній компанії | 274 |
| 11.2. Характеристики індивіда в різних культурах | 283 |
| 11.3. Лідерство в компаніях на міжнародних ринках | 290 |
| 11.4. Управлінські рішення в міжнародних компаніях | 295 |
| Контрольні питання. | 304 |
| ПІСЛЯМОВА | 305 |
| ТЕМИ РЕФЕРАТІВ (КУРСОВИХ РОБІТ) | 306 |
| ТЕСТИ | 308 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 330 |

ВСТУП

Розвиток суспільства на початку нового тисячоліття відзначається посиленням ролі міжнародної економічної діяльності як невід'ємної складової соціально-економічних перетворень. У сучасній світовій економіці значення міжнародного бізнесу настільки велике, що цей аспект в історично доступному для огляду часі залишається одним із важливих факторів економічного розвитку країн. Тому спрямованість на підвищення ролі управління міжнародним бізнесом повинна стати усвідомленою метою зовнішньої політики держав, що прагнуть до збільшення свого впливу в міжнародному масштабі на тлі процесів глобалізації, що панують у світі.

Управління міжнародним бізнесом у сучасних умовах потребує комплексного підходу до вивчення і урахування багатьох впливових чинників. Окремий аспект вивчення міжнародного бізнесу стосується створення транснаціональних корпорацій, що забезпечує економічну співпрацю, дозволяє розвивати комунікації, сприяє зайнятості трудових ресурсів, створює нові умови конкуренції.

Запропонований енавчальний посібник розкриває науково-методичні засади дисципліни «Управління міжнародним бізнесом». Крім навчальних цілей ця книга може використовуватися і як практичний показчик для фахівців, аналітиків, які планують поширити діяльність фірм, корпорацій, банків на міжнародні фінансові, товарні ринки та ринки послуг. Для глибшого освоєння матеріалу та забезпечення його самостійного оцінювання до кожного розділу наведено контрольні питання, тести.

У першому розділі розглянуто сутність міжнародного бізнесу як сфери глобальної економіки, експортні та імпорتنі операції на міжнародних ринках, міжнародну інвестиційну діяльність.

Другий розділ містить відомості про ринки країн Американського континенту, ринки країн Європи, Азії, Австралії і Нової Зеландії, Афганістану і республік Центральної Азії, Країн Південно-Східної Азії, ринків країн Африки та Близького Сходу.

Розділ 3 присвячений правовим, технологічним та політичним аспектам

міжнародного бізнесу, а саме, розглядає правове, технологічне, політичне середовище в міжнародному бізнесі.

В розділі 4 подано інформацію про розвиток сучасної культури, мови та інших способів комунікації в культурному розвитку бізнесових структур, релігії, цінностей, установок, часу в міжнародному бізнесі, зміст ділових зустрічей в різних країнах, соціальні елементи та відмінності в різних культурах.

В розділі 5 розглядаються аспекти етики і соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі, навколишнього середовища та суспільного добробуту, підходи до соціальної відповідальності.

В розділі 6 визначено суть теорії міжнародної торгівлі та міжнародних інвестицій.

В сьомому розділі представлено завдання міжнародного стратегічного менеджменту, стратегічні основи управління міжнародною компанією, місію і SWOT-аналіз міжнародної компанії, типи міжнародної стратегії.

в восьмому розділі розглянуто можливість проникнення компанії на зарубіжні ринки, проведення експортної діяльності, спеціалізовані способи проникнення міжнародних компаній на зарубіжні ринки.

В дев'ятому розділі міститься інформація про міжнародне співробітництво компаній, переваги стратегічних альянсів, типи стратегічних союзів, організацію їх діяльності, принципи спільного управління.

Десятий розділ розглядає міжнародні організаційні структури та контроль, зокрема, сутність міжнародної організаційної структури, визначаються глобальні організаційні структури, функція контролю в міжнародному бізнесі.

Аспектам лідерства і поведінки працівників у міжнародній компанії присвячено розділ 11.

Обсяг навчального посібника та його тематика дозволяють торкнутися всіх особливостей багатогранних аспектів, що викладаються для студентів-міжнародників. Книга може слугувати всім, хто працює у сфері міжнародних економічних відносин, і допомагати розкрити творчі можливості висококваліфікованим працівникам.

РОЗДІЛ I. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність міжнародного бізнесу як сфери глобальної економіки

Кожні два роки весь світ з цікавістю стежить за Олімпійськими іграми. Міжнародний бізнес і глобалізація економіки грають найважливішу роль в 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 до Міжнародного олімпійського комітету ретельно розроблений план проведення відповідних заходів. Крім того, вони повинні взяти на себе зобов'язання зі спорудження необхідних спортивних об'єктів, залучення волонтерів, а також інші питання 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, які оскаржують право на проведення Олімпійських ігор, іноді може носити негативний характер. В якості ілюстрації можна навести такі приклади. В результаті того, що сенат США прийняв резолюцію, яка різко знизилася шанси китайської столиці Пекін на проведення Олімпійських ігор 2000 року, 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 2008 р.). Американському місту СолтЛейк-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 всяку ціну отримати право на проведення ігор у 2002 р. На жаль, під час цієї кампанії був зроблений широкомасштабний підкуп членів МОК у вигляді багатих подарунків і розваг, що вийшов за рамки моральних норм. Коли ці події стали загальновідомими, це поклало початок боротьбі за реорганізацію Міжнародного олімпійського комітету, що розгорнулася в усьому світі. XXIII Зимові Олімпійські ігри проходили з 9 по 25 лютого 2018 року на олімпійських об'єктах, розташованих в повіті Пхенчхан, Республіка Корея [26].

Офіційні заявки на проведення Ігор подані до 15 жовтня 2009 року. 6 липня 2011 Міжнародний олімпійський комітет, на своїй 123-ій сесії в Дурбані (ПАР), оголосив Пхенчхан столицею XXIII зимової Олімпіади. Свої заявки на проведення змагань подали 3 міста (найменша кількість заявок з часів зимової Олімпіади 1988 року в Калгарі, Канада):

- Ансі, Франція – подавав заявку вперше.
- Мюнхен, Німеччина – брав літні Олімпійські ігри 1972, з тих пір Олімпійські ігри в Німеччині не проводилися.
- Пхенчхан, Республіка Корея – третя поспіль заявка (переможець виборів).

Представимо деталі заявок.

До своєї перемоги Пхенчхан поступився лише чотирма голосами Сочі в боротьбі за право проведення зимової Олімпіади 2014 року, а чотирма роками раніше також програв три голоси Ванкуверу за право провести зимові Олімпійські ігри 2010 року. На момент голосування з азіатських країн зимова Олімпіада проходила лише в Японії (двічі: в Саппоро в 1972 році і в Нагано – в 1998 році).

Остаточне голосування з вибору міста пройшло 6 липня 2011 року на 123-ій сесії МОК в Дурбані, ПАР. Голосування завершилося в першому раунді, тобто більше половини взяших в ньому участь членів МОК висловилися за одну кандидатуру – Пхенчхану не було потрібно вкладання величезних грошей в будівництво. Інфраструктура вже була.

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 а, 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, Ліллекхаммер, Калгарі, Альбервиль і Лейк-Плесіді, щедро вкладаючи гроші в місцеву економіку протягом тривалого періоду після того, як згас олімпійський вогонь. Крім усього іншого Олімпійські ігри в 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.

Ще одне важливе джерело отримання доходів, використовуване МОК і національними олімпійськими комітетами – це укладання контрактів з корпоративними спонсорами, які бажають підвищити престиж своїх торгових марок і отримати вигоди від того, що ці торгові марки будуть асоціюватися в поданні до 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 (в разі, якщо компанією буде прийнято рішення про покупку місця для розміщення реклами або рекламного часу). Наприклад, компанія Coca-Cola заплатила \$ 60 млн понад свого спонсорського внеску за право на розміщення реклами під час телевізійної трансляції ігор 1996 і 2000 рр. [61].

Міжнародний бізнес може відрізнитися від внутрішнього по ряду ознак, серед яких можна перерахувати наступні:

- в різних країнах, залучених до міжнародного бізнесу, можуть використовуватися різні валюти, що призводить до необхідності конвертації валюти щонайменше однієї зі сторін;

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

- між культурами різних країн також існують відмінності, які змушують кожну зі 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 в 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 і типи продуктів, що випускаються, можуть відрізнитися в залежності від конкретних умов тієї чи іншої країни.

Роздивимось найбільш розвинуті компанії світу.

У 2017 році в цілому 225 компаній увійшли в 33-й щорічний рейтинг найбільших приватних компаній Америки, опублікований американським Forbes. У сукупності доходи цих компаній становлять \$ 1,57 трлн, що на 3% менше, ніж в минулому році. У них працюють 4,7 млн осіб порівняно з 4,5 млн в 2016 році [35].

У лідерах рейтингу традиційно Cargill і Koch Industries, що зайняли 1 і 2 місця відповідно. При цьому Cargill займає перше місце вже протягом 10-ти років поспіль. Проте в порівнянні з минулим роком компанія збільшила доходи незначно – на 2%, до \$ 109,7 млрд.

Cargill Inc. – одна з найбільших світових приватних компаній, що інвестують в харчове виробництво. Компанія веде операції в 68 країнах світу. Компанія займається продажами зерна, олії, цукру, какао-продуктів, яловичини, свинини, м'яса індички та ін. Крім того, компанія є і великим виробником сільськогосподарської продукції.

Загальна чисельність персоналу – 159 тис. чоловік. Обсяг продажів за підсумками 2009 фінансового року склав \$ 116,6 млрд, чистий прибуток – \$ 3,3 млрд, потік готівки і операцій – \$ 6,7 млрд.

Koch Industries (/ koo:k /) – мультинаціональна корпорація США, штаб-квартира якої розташована в Вічіті, штат Канзас. Підрозділи корпорації і дочірні компанії займаються виробництвом, торгівлею, інвестиціями, переробкою нафти, хімічним виробництвом, штучними волокнами і пластмасами. Koch володіє Invista, Georgia-Pacific, Molex, Flint Hills Resources, Koch Pipeline, Koch Fertilizer, Koch Minerals і Matador Cattle Company. У Koch працює близько 50 тисяч чоловік на території США і 20 тисяч в ще 59 країнах [96].

У п'ятірку лідерів також увійшов продуктовий ритейлер Albertsons (№ 3) і дві аудиторські компанії – Deloitte і PricewaterhouseCoopers (4-а і 5-а рядки відповідно). Albertsons подала заявку на проведення IPO в 2015 році, через кілька місяців після того, як вона завершила операцію з придбання акцій Safeway, але потім призупинила ці плани.

Mars піднялася в рейтингу і посіла 6-е місце. У січні компанія оголосила про придбання мережі ветеринарних клінік VCA за \$ 9,1 млрд. Коли ця операція буде завершена, на бізнес по догляду за домашніми тваринами буде припадати понад 50% доходів компанії. Mars також володіє такими брендами кормів для домашніх тварин, як Pedigree, Wiskas and Royal Canin.

Найбільшою з тих, хто не увійшов до списку, стала компанія Dell. У рейтингу 2016 техаська компанія займала четверте місце. У вересні 2016 року Dell завершила злиття з EMC Corporation і почала торгуватися як Dell Technologies. Крім Dell ще вісім компаній вилетіли з рейтингу. Відбутися це могло з кількох причин: їх доходи впали нижче за позначку в \$ 2 млрд, вони перестали бути приватними компаніями або були продані іноземцям.

У той же час в рейтингу 11 новачків. Серед них Uber, що зайняв відразу 52-гу сходинку. Це перший технологічний єдиноріг, який увійшов в цей рейтинг.

З іншого боку, роботою на зарубіжних дочірніх підприємствах американських корпорацій зайняті 8,1 млн жителів країн Європи, Азії, Африки, Австралії, Латинської Америки, а також громадян Канади. Дрібні компанії також все більше залучаються до сфери міжнародного бізнесу. У разі відкриття нової компанії підприємець може зіткнутися з необхідністю використання закордонних матеріалів або обладнання, виробленого в іншій країні, або з необхідністю вести конкурентну боротьбу з іноземними компаніями, або навіть з можливістю продавати свою продукцію на зарубіжних ринках збуту (що цілком можливо). Бурхливий розвиток торгівлі з використанням електронних засобів комунікації відкрив нові можливості для дрібних компаній. У минулому, для того щоб вийти на зовнішній ринок, компанії доводилося ретельно займатися створенням мережі центрів розподілу продукції, а також забезпечувати визнання торгової марки в кожній країні, – процес, реалізація якого так багато разів ставила великі компанії в набагато більш вигідні умови в порівнянні з дрібними фірмами. В сучасних умовах добре розроблений web-сайт дозволяє будь-якій компанії, незалежно від її розміру, розширити свій бізнес на сегмент ринку, що охоплює споживачів у всьому світі, без необхідності фізичної присутності в кожній окремо взятій країні. Така можливість істотно полегшує процес виходу дрібних компаній на світовий ринок. Крім того, використання інформаційних технологій, зокрема Інтернету, надає в розпорядження дрібних фірм ряд способів скорочення витрат, що дозволяє цим фірмам успішно конкурувати з більш великими компаніями. Як приклад можна привести компанію Lee Hung Garment Factory, сімейне

підприємство з пошиття одягу, розташоване в Гонконзі. Власникам цього підприємства вдалося в три рази скоротити витрати на підтримання контактів зі своїми замовниками, використовуючи можливості Інтернету замість факсів та телефонних дзвінків. Замість пересилання зразків своєї продукції на адресу замовників експрес-поштою зараз для передачі фотографій зразків одягу використовується Інтернет. За оцінками менеджерів компанії, використання нової технології дозволило компанії скоротити витрати на розробку моделей на 15-20%.

Ще одна причина, яка обумовлює необхідність вивчення міжнародного бізнесу, полягає в тому, що менеджер не повинен допускати відставання від своїх майбутніх конкурентів. Студенти, які вивчають бізнес в країнах Європи, зазвичай вивчають кілька мов, багато подорожують, а також набувають практичний досвід, працюючи в різних країнах. У багатьох європейських університетах розробляються програми вивчення менеджменту, багато з яких вимагають, щоб студенти проводили не менше одного семестру в інших країнах.

Студенти, які здобувають освіту в країнах Азії, також енергійно працюють над тим, щоб глибше вивчити ринки і культуру інших країн, особливо країн Північної Америки та Європи

1.2. Експортні та імпорتنі операції на міжнародних ринках

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-імпорتنі операції поділяються на дві групи. Перша група – це торгівля товарами (матеріальними продуктами), такими як предмети одягу, комп'ютери, а також сировина. В офіційних документах уряду США такий тип торгівлі позначається терміном «merchandise exports and imports» («експорт і імпорт товарів»); в Великобританії для позначення цього поняття використовується термін «visible trade» («видима торгівля»). Друга група експортно-імпорتنих 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 і імпорт послуг»); британці позначають його терміном «invisible trade» («невидима торгівля»).

Подібна ситуація склалася, наприклад, з позначенням фінансової відповідальності партнерів за ведення спільного бізнесу. У Сполучених Штатах Америки аббревіатура «Inc.» добре знайома не тільки підприємцям, а й простим людям, які звикли бачити це скорочення в назвах компаній (таких, як Southwest Airlines, Inc. і Lands 'End, Inc). Це скорочення замінює термін «Incorporated» (що означає «zareєстрований як корпорація»), який, в свою чергу, означає обмеження фінансової відповідальності кожного з власників компанії сумою вкладеного ним капіталу (в разі банкрутства або виникнення фінансових або юридичних проблем). В інших країнах прийнята інша термінологія для позначення такого поняття, як обмежена відповідальність.

В Італії компанії з обмеженою відповідальністю позначаються терміном «SpA (la societa per azioni)», – до числа таких фірм належать компанії Benetton Group SpA і Fiat SpA. У Франції з цією ж метою використовується термін «SA (societe anonyme)»; це позначення можна знайти в назвах таких компаній, як Carrefour SA і Hachette SA.

У багатьох випадках експорт має вирішальне значення для фінансового благополуччя компанії. Наприклад, в компанії Boeing 53% обсягу комерційних продажів літаків доводиться на зарубіжних замовників, що дозволяє створити десятки тисяч робочих місць на підприємствах самої компанії і ще більше – на підприємствах постачальників запасних частин і деталей. Дохід Boeing в 2017 р. склав 93 млрд дол. Кількість найманих працівників 147683 чоловік. Зарубіжні продажі досить часто відіграють важливу роль і в діяльності менших компаній, таких як Markel Corporation, виробник еластичних труб і ізолюваного проводу, основні підприємства якої розташовані в штаті Пенсільванія. Представимо експорт перших десяти держав світу (рис. 1.1). У 2017 р. дохід США склав близько 17 трлн дол. Експорт – 2,4 трлн дол., тобто це 1 / 7.

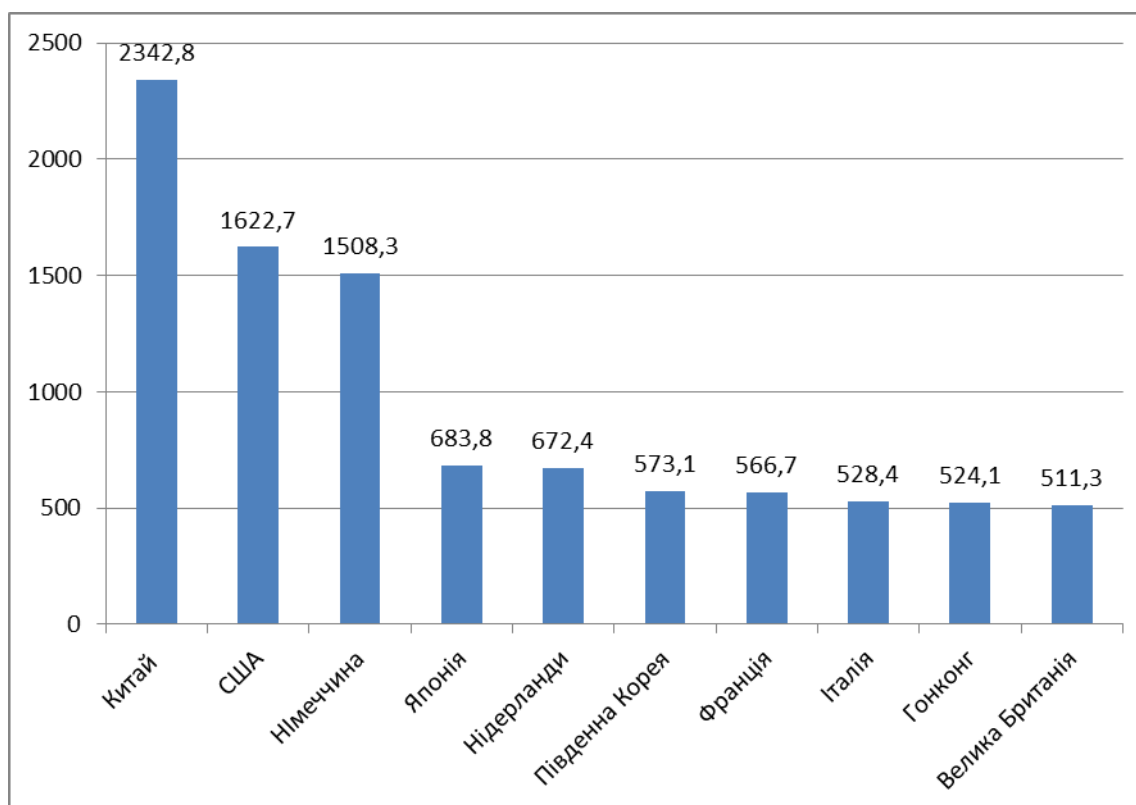


Рис. 1.1. Перші 10 держав світу за експортом (млрд доларів, 2015 р.) [81]

На зорі свого становлення міжнародний бізнес фактично зводився до здійснення зовнішньоторговельних операцій. Історію розвитку торгівлі між різними країнами можна відстежити аж до 2000 р. до н. е., коли племена Північної Африки перевозили фініки і одяг в Вавілонію і Ассирію (стародавні держави на Близькому Сході) і обмінювали ці товари на спеції і оливкове масло. Ця торгівля продовжувала розвиватися протягом багатьох років, охоплюючи все більше регіонів і розширюючи перелік ресурсів і продуктів, залучених до процесу товарного обміну. Навіть історія Олімпійських ігор сходить до тих давніх часів: перші ігри були проведені в 776 р. до н.е. е. у Греції. До 500 р. до н.е. е. китайські торговці активно займалися експортом шовку і виробів з нефриту в Індію і Європу. В результаті такого розвитку подій сформувалися загальновідомі торговельні шляхи.

Успіх в міжнародній торгівлі в багатьох випадках призводив до зміцнення політичної і військової влади. Процвітання спочатку Стародавньої Греції, а згодом і Римської імперії частково пояснюється тим, що вони активно займалися

міжнародною торгівлею. Стародавні правителі розв'язували війни з іншими державами, щоб отримати перевагу в сфері торгівлі. Наприклад, в третьому столітті до н. е. північноафриканське місто Карфаген став центром міжнародної торгівлі, який змагався з Римом. Торговці з Європи привозили в Карфаген дорогоцінні метали і скло, щоб обміняти ці товари на зерно, слонову кістку і тканини, які пропонували африканські торговці. Бажаючи зберегти свою перевагу, Рим протягом ста років вів три криваві війни з Карфагеном, і в кінцевому підсумку в 146 р. до н.е. е. карфагеняни були переможені. Святкуючи перемогу, римляни спалили місто і засипали ґрунт сіллю, щоб упевнитися в тому, що Карфаген ніколи більше не стане суперником Риму. В середні віки міжнародна торгівля була зосереджена в Італії, оскільки ця країна була розташована в центрі світового ринку того часу. Венеція, Генуя і Флоренція володіли великим політичним і військовим впливом завдяки тому, що ці міста були в ті часи основними центрами міжнародної комерційної та банківської діяльності, через які проходили торговельні шляхи з Європи в Китай. У 1453 р. турки завоювали Константинополь (сучасний Стамбул) і взяли під свій контроль весь Близький Схід; з тих пір пересування по торгових шляхах, що зв'язують Європу і Китай, стало дуже проблематичним. До цих подій торгівля між країнами Європи та Китаєм приносила великі доходи, тому уряди європейських країн зацікавилися відшукуванням нових морських шляхів на Далекий Схід. Підтримуваний урядом Іспанії Христофор Колумб вирушив з Європи на захід у пошуках таких шляхів. Однак замість того, щоб знайти шлях на Далекий Схід, Колумб висадився на Карибських островах, відкривши нове важливе джерело ресурсів, що завершилося в кінцевому підсумку колонізацією Північної і Південної Америки європейськими країнами. Колонізація двох американських континентів відкрила нові можливості для розвитку торгівлі. Колоністи, які оселилися на території Америки, продавали в Європу сировину, дорогоцінні метали і зерно в обмін на чай, промислові товари та інші споживчі товари. Згодом всі колонії, розташовані на північноамериканському континенті, стали незалежними країнами, які вносять великий внесок в світову економіку.

1.3. Міжнародна інвестиційна діяльність

Протягом колоніального періоду і слідкуючою за нею епохою імперіалізму мали місце дві події, які зіграли велику роль у розвитку міжнародного бізнесу, – збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій (FDI, foreign direct investments), а також утворення багатонаціональних корпорацій (MNC, multinational corporations). Обидві ці форми бізнесу передбачають вкладення капіталу закордонними інвесторами в економіку тієї чи іншої країни, що приймає (host country), а також здійснення контролю над цими інвестиціями з боку зарубіжних власників. Капіталісти з таких європейських держав, як Великобританія, Франція, Нідерланди, Іспанія, Бельгія і Португалія, створили в колоніях своїх імперій (на території Північної і Південної Америки, Азії та Африки) нові компанії, а також сформували банківські, транспортні та торговельні мережі, які діють до сих пір. Серед найперших фірм такого типу можна перерахувати наступні компанії: Dutch East India Company (1600), British East Indian Company (1602) і Hudson's Bay Company (1670). У власність цих компаній, а також торговельних компаній, які почали свою діяльність в більш пізній період (наприклад, Jardine Matheson Holdings, Ltd.), входили мідні рудники, чайні та кавові плантації, джутові і бавовнопрядильні фабрики, а також каучукові плантації; на базі цієї власності утворився ряд всесвітніх торгових імперій. У дев'ятнадцятому столітті сталося така епохальна подія, як винахід і удосконалення парового двигуна. У поєднанні з розширенням мережі залізниць цей винахід дозволив значно знизити витрати на перевезення товарів по суші і на підставі цього – підвищити ефективність роботи більших підприємств. Такий розвиток подій, в свою чергу, обернувся подальшим збільшенням обсягу прямих іноземних інвестицій. Компанії, що дали початок таким сучасним багатонаціональним корпораціям, як Unilever, Ericsson і Royal Dutch / Shell, робили свої перші кроки на шляху перетворення в гігантські корпорації, інвестуючи в виробничі потужності на території Азії, Європи, Північної і Південної Америки. Нові винаходи, які стали основою технологічного прогресу, продовжували стимулювати збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій. Наприклад, в 1852 р. Семюель Кольт (Samuel Colt) побудував на

території Великобританії завод з виробництва своїх знаменитих револьверів. Трохи пізніше, в тому ж столітті, Джон Бойд Данлоп (John Dunlop) побудував в Бельгії, Франції і Японії заводи, на яких він широко використовував свій досвід у виробництві шин [106].

Таким чином 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 іноземні 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 привести 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 в 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 на меті 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 в компанії Sony. За тої ж причини багато інвесторів в останні роки набувають 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 і управлінський контракт. 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 німецької 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, яка перебуває 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. Наприклад, компанія McDonald's Corporation продає права на відкриття ресторанів швидкого обслуговування у всьому світі. Управлінський контракт (management contract) – це угода, відповідно до якої 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 якої обговорено в контракті). Управлінські контракти набули широкого поширення серед найбільших компаній, що функціонують в сфері готельного бізнесу. Багато компаній, такі як Marriott 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.

Міжнародна компанія – це будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на підставі укладання комерційних угод з окремими особами, приватними фірмами або державними організаціями зарубіжних країн. В табл. 1.1 представлено найбільші корпорації світу

Найбільші корпорації світу (за ринковою вартістю, млрд дол.) [80]

| № компанії | Назва компанії | Сфера діяльності | Ринкова вартість |
|------------|--------------------|---|------------------|
| 1 | Apple inc. | Електроніка, інформаційні технології | 904,61 |
| 2 | Alphabet Inc. | Інтернет | 782,68 |
| 3 | Micrisoft | Розробка програмного забезпечення | 681,58 |
| 4 | Amazon Inc. | Роздрібна торгівля через Інтернет | 628,78 |
| 5 | Berkshire Hathaway | Страховання, фінанси | 518,55 |
| 6 | Facebook | Інтернет | 518,37 |
| 7 | Jonson & Jonson | Фармацевтична промисловість | 394,54 |
| 8 | GPMorgan Chase | Банківська справа | 389,55 |
| 9 | Exxon Mobile | Добуток та переробка нафти | 368,5 |
| 10 | General Electric | Виробництво електротехнічного, енергетичного обладнання | 157,92 |

1.4. Вплив глобалізації на розвиток міжнародних компаній

Глобалізація – це «безперервно тривалий, стійкий процес інтеграції ринків, суверенних держав і технологій, який дозволяє окремим особам, корпораціям і суверенним державам швидше, ніж коли б то не було, з мінімальними витратами встановлювати більш глибокі контакти з партнерами, розосередженими по всьому світу».

Існує ряд факторів, які вплинули на підсилення інтеграції світової економіки і країн світу. Крах Радянської імперії в кінці 80-х рр. дозволив усунути поділ світу на два табори – комуністичний і капіталістичний. У наступні роки

активізувалася підприємницька діяльність на відкритих ринках, скоротилося втручання держави в економіку, прискорився процес приватизації. Досягнення в сфері науково-технічного прогресу також сприяли поглибленню інтеграції. Найяскравіший приклад впливу передових технологій на світову економіку – це всесвітня мережа Інтернет. Крім того, велику роль в глобалізації економіки зіграли такі технологічні новинки, як стільникові телефони, персональні комп'ютери, супутники зв'язку і т. д. Всі ці, а також інші прогресивні технології, прискорили процес формування світового ринку капіталу, розвитку електронної комерції, створення ланцюжків постачання, які охоплюють весь світ, а також безпрецедентного зростання обсягів міжнародної торгівлі та міжнародних інвестицій. Багато експертів з ентузіазмом говорять про те, що глобалізація призведе в результаті до створення світу без кордонів, в якому суверенні держави все більше і більше будуть втрачати свій вплив. Інші фахівці висловлюють сумніви з цього приводу. У книзі «The Lexus and the Olive Tree» («Lexus і оливкове дерево») кореспондент «New York Times» Томас Л. Фрідмен (Thomas L. Friedman) наводить докази на користь того, що такі явища, як процес глобалізації та існування суверенних держав, залишатимуться основними, у багатьох випадках антагоністичними, факторами сучасного життя. У метафорі, використаної в книзі, розкішний автомобіль «Lexus» символізує глобалізацію комерційної діяльності, а також сили, які усереднюють прагнення, можливості і переконання людей в усьому світі. І навпаки, оливкове дерево уособлює все, що пов'язує нас з нашою країною.

Крім того, на думку багатьох критиків, глобалізація дає багато переваг, але не обходиться і без втрат. Загальновідомим є той факт, що компанії з розвинених країн переносять виробництво на територію країн, що розвиваються, де трудове законодавство і закони про охорону навколишнього середовища не настільки обтяжливі в плані необхідних витрат і відсутні суворі вимоги до їх дотримання.

Активісти, що борються за права людини (в тому числі, за право на працю), а також фахівці з охорони навколишнього середовища переконані в тому, що таким чином ці компанії нехтують своїми обов'язками перед працездатним

населенням своїх держав. Інші опоненти ідеї глобалізації стверджують, що панівні інститути епохи глобалізації (Світова організація торгівлі, Всесвітній банк і Міжнародний валютний фонд) антидемократичні за своєю суттю і підтримують інтереси багатих і впливових людей на шкоду бідним і незаможним.

Необхідність вирішення цих, а також інші протиріччя ставлять перед народами світу проблеми, які належить вирішувати в найближчі роки.

Зростання міжнародного бізнесу в останні роки було цілком очевидним і вельми вражаючим. Існують дві основні причини цього явища: стратегічні потреби компаній, які дають імпульс процесу глобалізації, а також зміна середовища міжнародного бізнесу, що сприяє цьому процесу.

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

Використання ключової компетенції компанії. Одною з найважливіших підстав для глобалізації є можливість більш широкого використання ключових компетенцій, які 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, в компанії Apple ключовою компетенцією є наявність інноваційних технологій в сфері інформатизації. До речі основний продукт компанії Macintosh був так названий на честь сорту яблук, що продаються в США, – улюбленого сорту яблук Джефа Раскіна, який був керівником і розробником проекту Macintosh перед тим, як цю посаду зайняв Стів Джобс. В кінці серпня 2016 року Єврокомісія оштрафувала компанію Apple на рекордну суму в 13 мільярдів євро за порушення правил конкуренції на території Євросоюзу. «Було вивчено, які доходи від міжнародних продажів компанії Apple надходять до Ірландії, і якими податками вони там обкладаються. В цьому суть справи. У більш

широкому сенсі, мова йде про забезпечення справедливої конкуренції, а це не має відношення до політики. Це відповідає договору, і за договором у нас є такі зобов'язання», – зазначила єврокомісар Маргрете Вестагер. Влітку 2018 року корпорація Apple планує представити свій проект «Марципан» зі створення єдиного набору додатків для iPhone, iPad і Mac. Каталог додатків App Store стане мультиплатформенним – з додатками буде зручно працювати з будь-якого пристрою. Так само компанією Delta з моменту заснування в 1972 р. проводилась напружена робота по формуванню випереджальних стандартів обслуговування споживачів і надійності польотів, які дозволили компанії залучити мільйони пасажирів з усіх країн Азії в число своїх клієнтів. У керівництва компанії не було сумнівів в тому, що мандрівники з країн інших регіонів обов'язково оцінять чуйну, віддану турботу про пасажирів, завдяки якій компанії вдалося домогтися такої популярності. На підставі цієї впевненості було прийнято рішення про розширення сфери послуг, що надаються компанією Singapore Airlines, на 90 великих міст в 40 країнах світу.

Ще одною 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 відчують 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 і Африки. В інших випадках компаніям простіше і дешевше купувати ресурси в інших країнах.

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-Palmolive, 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 обсягу 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 потрясінь в економіці цієї країни.

Прикладом успішної діяльності компанії у сфері мережевого маркетингу є компанія Mway. Сьогодні більш ніж 3,6 млн. Незалежних Підприємців Amway у світі розповсюджують продукцію Amway більш ніж у 80 країнах та територіях світу.

В Європі компанія Amway діє в двох регіонах – західному (Бельгія, Велика Британія, Греція, Данія, Іспанія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Південно-Африканська республіка, Португалія, Фінляндія, Франція, Швейцарія, Швеція) та східному (Польща, Румунія, Словаччина, Словенія, Туреччина, Угорщина, Україна, Хорватія, Чехія та Росія).

Незалежно від моменту приходу у цей бізнес усі НПА мають однакові шанси та можливості для досягнення успіху, який залежатиме від мотивації кожного підприємця, а також від кількості витраченого часу та докладених ним зусиль.

Співпрацюючи з компанією Amway, НПА мають дві можливості заробити гроші. По-перше, вони можуть продавати продукцію своїм клієнтам та отримувати прибутки у вигляді роздрібною націнки. По-друге, вони отримують винагороди за надані послуги або заохочувальні виплати, розраховані залежно від обсягу та вартості продажів, які здійснили НПА кінцевим споживачам. Під час розрахунку винагород також враховуються обсяг та вартість продажів, які здійснюють інші НПА, яких ви безпосередньо чи опосередковано представили компанії, яких навчили та яким надали підтримку під час розбудови їхнього бізнесу на основі Плану Amway з продажу та маркетингу.

Ці дві можливості отримувати винагороду є наріжним каменем Плану Amway з продажу та маркетингу.

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. Якби 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 на ринках, що залишилися. Така ситуація складається, наприклад, на ринку обладнання для земляних робіт. Компанії, що займають лідируючі позиції в цих областях, роблять один проти одного постійні атаки і контратаки в кожному регіоні світу, щоб перешкодити своїм конкурентам зайняти панівні позиції в тій чи іншій країні.

У першій половині двадцятого століття виходу компаній на нові ринки перешкоджали бар'єри на шляху розвитку торгівлі, зведені урядами іноземних держав. Після Першої світової війни багато країн, в тому числі Сполучені Штати Америки, Франція, Великобританія і Німеччина, ввели митні тарифи і квоти на ввезені товари, а також створили сприятливі умови для ведення бізнесу вітчизняними фірмами, надаючи їм урядові контракти на поставку продукції. В результаті в 30-і рр. обсяг міжнародної торгівлі і міжнародних інвестицій істотно

знизився. Однак після Другої світової війни ця практика була повністю переглянута. Між основними країнами, що займаються торгівлею, відбулися переговори про скорочення митних тарифів і квот, а також про усунення обмежень на прямі іноземні інвестиції на території цих країн. Багато з цих домовленостей було досягнуто в процесі роботи з укладення Генеральної угоди про тарифи й торгівлю, ГАТТ (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT), а також в результаті зусиль, зроблених правонаступником цього договору – Світовою організацією торгівлі (СОТ). Регіональні угоди, такі як Європейський Союз, Загальний ринок країн Південної Америки (MERCOSUR) і Північноамериканська угода про вільну торгівлю, НАФТА (North American Free Trade Agreement, NAFTA), також послабили обмеження на інвестиційну діяльність і на торгівлю між країнами-учасниками цих договорів.

Зміни в політиці, що проводяться урядами країн світу, активізували міжнародні ділові операції. Нові технології (зокрема, в області систем зв'язку, транспортних засобів і засобів обробки інформації) зробили міжнародний бізнес легко здійсненним і більш прибутковим. Можна тільки уявити собі, наскільки важким було ведення бізнесу в міжнародних масштабах в умовах, коли основним транспортним засобом був вітрильний корабель, основною формою обробки даних – олівець і папір, а основним способом передачі інформації – доставка листів листоношею, що пересуваються на коні. Розвиток транспорту за останні 150 років (від парусного корабля і пароплава до гідролітака і реактивного літака) означає, що менеджеру, що працює в Лондоні, більше немає необхідності проводити в дорозі цілі тижні, щоб обговорити справи зі своїми колегами в Нью-Делі, Торонто або Нью-Йорку. Крім того, розвиток транспортних засобів дав імпульс розвитку міжнародного туризму, який є однією з найважливіших складових міжнародної комерційної діяльності в сфері послуг. Постійне збільшення потужності комп'ютерів, що забезпечує можливість швидкої обробки великих обсягів інформації, дозволяє компаніям успішно управляти своїми офісами і підприємствами, розташованими в будь-якій країні світу.

У компанії Exxon Mobil, наприклад, комп'ютерна мережа широко використовується для адаптації обсягу виробництва на нафтоочисних заводах і розкладу рейсів танкерів до змін попиту на світовому ринку. Досягнення в сфері інформаційних технологій, такі як винахід факсимільного апарату і електронної пошти, дозволили менеджеру, що знаходиться в Токіо, отримувати повідомлення від своїх колег з Амстердама, Абіджана і Окленда за кілька хвилин, а не за кілька днів. Такі технологічні досягнення роблять процес управління територіально віддаленими компаніями набагато більш доступним в наші дні в порівнянні з тим, про що можна було тільки мріяти всього кілька десятиліть тому. Така доступність новітніх технологій ще більше стимулює проникнення компаній на міжнародні ринки. Деякі експерти переконані в тому, що безпрецедентна результативність економіки США в 90-і рр. була обумовлена (в крайньому разі, частково) активним впровадженням інформаційних технологій в звичайне і ділове життя. Протягом більшої частини післявоєнного періоду країни Західної Європи і Японія повільно просувалися в своєму розвитку за допомогою Сполучених Штатів, використовуючи американські технології і в той же час ініціюючи свої власні технологічні нововведення. У 1971 р дохід на душу населення в США на 31% перевищував відповідний показник у інших провідних промислово розвинених країнах, але до 1990 року цей розрив скоротився до 10%. У 90-і рр. цей розрив знову почав збільшуватися і в кінці 1999 р склав 22%. Зараз дохід на душу населення суттєво змінився і представлений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

10 перших країн за ВВП на душу населення (2016 р.) [78]

| № | Країна | Значення ВВП на душу населення (дол.) |
|---|------------|---------------------------------------|
| 1 | Люксембург | 103 199 |
| 2 | Швейцарія | 79 242 |

| № | Країна | Значення ВВП на душу населення (дол..) |
|----|--------------|--|
| 3 | Норвегія | 70 392 |
| 4 | <i>Макао</i> | 67 079 |
| 5 | Ірландія | 62 562 |
| 6 | Катар | 60 787 |
| 7 | Ісландія | 59 629 |
| 8 | США | 57 436 |
| 9 | Данія | 53 744 |
| 10 | Сінгапур | 52 961 |

Існує, щонайменше, три аспекти впливу Інтернету та інших інформаційних технологій на міжнародне підприємництво. По-перше, Інтернет та інші інформаційні технології підтримують міжнародну комерційну діяльність в сфері послуг, в тому числі в таких різних за своїм характером галузях, як банківська справа, консультування, освіта, роздрібна торгівля і навіть гральний бізнес. Наприклад, багато канадських і американських компанії перевели свої підрозділи, що займаються обслуговуванням клієнтів і обробкою даних, в інші країни Північної Америки та інших континентів, де потрібно менше витрат на робочу силу. Оскільки всі операції можна виконувати з використанням електронної техніки, територіальне розташування підприємства практично не має значення. В Індії, наприклад, отримав розвиток такий бізнес, як організація інформаційно-довідкових центрів.

По-друге вплив інформаційних технологій на міжнародний бізнес полягає в тому, що Інтернет дозволяє хоча б в якійсь мірі вирівняти умови ведення бізнесу для великих і дрібних компаній незалежно від того, які продукти або послуги продають ці компанії. У минулому проникнення на зарубіжний ринок вимагало від компаній великих інвестицій, проте в наші дні вмале використання можливостей Інтернету може змінити такий стан справ. Невелика компанія, розташована, скажімо, в західній частині штату Міссурі, в північних районах Італії, в східній Малайзії або на півночі Бразилії, може створити ефективний веб-сайт і змагатися з більш великими компаніями з будь-якої країни світу.

Третій аспект полягає в тому, що Інтернет має величезні потенційні можливості для формування зацікавленого мережевої спільноти комерційних організацій. Так звані мережі типу «бізнес-бізнес» (мережі, що забезпечують міжкорпоративних зв'язок) дозволяють об'єднати всесвітні компанії, їх постачальників, клієнтів і стратегічних партнерів в єдину інформаційну систему, що забезпечує більш оперативний і більш простий спосіб спільного ведення бізнесу.

Контрольні питання

1. Що таке міжнародний бізнес?
3. Перелічіть основні форми міжнародних ділових операцій.
4. Чим експорт і імпорт товарів відрізняються від експорту і імпорту послуг?
5. Що таке портфельні інвестиції?
6. Назвіть основні причини значного розширення масштабів міжнародного бізнесу в останні роки.

РОЗДІЛ 2. СВІТОВІ РИНКИ І ЦЕНТРИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ

В сучасному світі компанії намагаються інтернаціоналізувати свою діяльність. Для цього їхньому керівництву необхідно знати основні відомості про географію цих країн, а також про характеристики ринку, про культурне та політичне життя. Лінгвістичні і культурні зв'язки, асоціативні зв'язки з політичним ладом, який панував в минулому, і військові союзи грають в сучасних умовах велику роль у формуванні закономірностей міжнародної комерційної та інвестиційної діяльності, а також у створенні сприятливих можливостей для ведення бізнесу. Наприклад, роль Лондона як світового фінансового центру, що склалася в наші дні, є результатом величезної політичної і військової могутності, якою володіла Британська імперія в ХІХ ст. Точно таким же чином роль моста між Західною і Східною Європою, яку грає Австрія, обумовлена наявністю транспортних, освітніх і культурних зв'язків між цими регіонами, що залишилися після 600-річного правління династії Габсбургів Австро-Угорської імперії. Країни у світі розвиваються різними шляхами і мають різний рівень розвитку. Представимо першу двадцятку країн за номінальним ВВП (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Перша двадцятка країн за номінальним ВВП (млрд дол.) [77]

| | Країна | 2015 р. | 2016 р. |
|---|-----------------|---------|---------|
| 1 | США | 18037 | 18569 |
| 2 | КНР | 11226 | 11218 |
| 3 | Японія | 4382 | 4939 |
| 4 | Германія | 3365 | 3467 |
| 5 | Велика Британія | 2863 | 2629 |
| 6 | Франція | 2420 | 2463 |
| 7 | Індія | 2088 | 2256 |
| 8 | Італія | 1826 | 1851 |

продовження табл. 2.1

| | | | |
|----|-------------------|------|------|
| 9 | Бразилія | 1801 | 1799 |
| 10 | Канада | 1553 | 1529 |
| 11 | Республіка Корея | 1383 | 1411 |
| 12 | Росія | 1366 | 1281 |
| 13 | Австралія | 1230 | 1259 |
| 14 | Іспанія | 1194 | 1233 |
| 15 | Мексика | 1151 | 1046 |
| 16 | Індонезія | 861 | 932 |
| 17 | Турція | 859 | 857 |
| 18 | Нідерланд | 751 | 771 |
| 19 | Швейцарія | 671 | 660 |
| 20 | Саудівська Аравія | 652 | 640 |

2.1. Ринки країн Американського континенту

До Північної Америки відносять такі країни, як Сполучені Штати Америки, Канада, Мексика, Гренландія, а також країни Центральної Америки і Карибського басейну. Ці країни, на території яких проживають 489 млн жителів, виробляють близько 37% світового обсягу продукції.

Сполучені Штати Америки

Сполучені Штати Америки займають лише третє місце в світі за чисельністю населення і четверте місце – за розміром території; проте економіка цієї країни є найпотужнішою в світі. Сполучені Штати Америки, часто коротко іменовані США – держава в Північній Америці. Площа – 9,5 млн км (4-е місце в світі). Населення у 2016 році досягло 325 млн осіб (3-е місце в світі). США мають федеративну форму устрою, адміністративно діляться на 50 штатів і федеральний округ Колумбія; в їх підпорядкуванні також знаходиться ряд острівних територій (Пуерто-Ріко, Віргінські Острови, Гуам та інші) [79].

Столиця – місто Вашингтон, округ Колумбія, а найбільшим за чисельністю населення є місто Нью-Йорк. Сполучені Штати Америки були утворені в 1776 році при об'єднанні тринадцяти британських колоній, що оголосили про свою незалежність. Війна за незалежність тривала до 1783 року і закінчилася перемогою колоністів.

Сполучені Штати – високорозвинена країна, що володіє першою економікою світу за номінальним ВВП і друга по ВВП за ПКС. Хоча населення країни становить лише 4,3% від загальносвітового, американцям належить близько 40% сукупного світового багатства. Сполучені Штати займають лідируючі позиції в світі по ряду соціально-економічних показників, включаючи середню зарплату, ІЛР, ВВП на душу населення і продуктивність праці. У той час як економіка США є постіндустріальною, характеризується переважанням сфери послуг та економіки знань, виробничий сектор країни залишається другим за величиною в світі.

Економіка країни становить близько чверті світового ВВП і виробляє третину глобальних військових витрат, що робить США головною економічною і військовою державою планети. Крім того, США мають найбільший політичний і культурний вплив у світі, а також є лідером в сфері наукових досліджень і технологічних інновацій і в даний час вважаються єдиною наддержавою планети

Це також найважливіший ринок для компаній з країн з більш високим рівнем доходів, які бажають отримати замовлення з боку численного освіченого середнього класу США.

Долар США служить в якості валюти платежу (invoicing currency) – грошової одиниці, в якій обчислюється обсяг продажів товарів і послуг, під час укладання половини всіх міжнародних угод. Крім того, американський долар є важливою складовою резервів іноземної валюти практично у всіх країнах світу. Завдяки своїй політичній стабільності і військової могутності Сполучені Штати Америки залучають «побіжний» капітал (flight capital) – грошові кошти, які із країни, нестабільної в політичному чи економічному відношенні, перекачуються в країну, обстановка в якій вселяє довіру громадянам, не маючи певності в цінності

валюти рідної країни, у багатьох випадках вважають за краще зберігати свої заощадження в доларах.

Якщо взяти до уваги роль Сполучених Штатів Америки в світовій економіці, зовсім не дивним здасться той факт, що штаб-квартири 192 з цих корпорацій, або близько 38% (в тому числі штаб-квартири 35 з 100 найбільших корпорацій), знаходяться саме на території США.

Канада

Канада займає друге місце в світі за площею континентальної частини, хоча чисельність населення країни – всього 31 млн жителів. Вісімдесят відсотків населення сконцентровано в стокілометрової смугі, що простягнулася вздовж південного кордону країни зі Сполученими Штатами.

Канада – конституційна монархія (королівство) з парламентською системою, її монархом є монарх Британської Співдружності Націй; Канада – двомовна і багатокультурна країна, де англійська та французька мови визнані офіційними на федеральному рівні. Технологічно і промислово розвинена держава, Канада має багатогалузеву економіку, що базується на багатих природних ресурсах і торгівлі (зокрема з США, з якими Канада комплексно співпрацює з часів існування колоній і Конфедерації).

На першому плані для Канади знаходяться відносини з США, з якими вона ділить найдовший без охорони кордон у світі, співпрацює на різних рівнях і є найважливішим торговим партнером за договором про північноамериканську вільну торгівлю. Канада здавна пов'язана з Сполученим Королівством і з недавнього часу підтримує, особливо через Квебек, винятковий зв'язок з Францією. Дві ці європейські колоніальні держави, Великобританія і Франція, відіграли значну роль у заснуванні Канади. Ці відносини поширюються також на інші країни, що раніше знаходилися в складі Британської і Французької імперій, за посередництва Співдружності і Франкофонії.

У 1964 році Канада вступила в Групу десяти, підписавши в 1962 році в Парижі Генеральну угоду про позики.

Серед прикладів співпраці помітна спільна робота Bombardier і Alstom (Франція) в області виробництва обладнання для громадського транспорту, що використовувався при запуску першого французького швидкісного поїзда на американських рейках на ділянці Вашингтон-Бостон. Зовсім недавно Hydro-Québec підписав угоду, що дозволяє використовувати його нові розробки промисловцями Ельє і ДАСОА при виробництві електромобіля.

Канада є однією з найбагатших країн світу з високим доходом на душу населення і є членом Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) і Великої сімки.

У минулому столітті зростання виробництва, гірничодобувної промисловості і сектора послуг перетворило країну з переважно сільськогосподарської в промислову та міську. Як і в інших розвинених країнах, в канадській економіці переважає сфера послуг, де зайнято майже три чверті канадців. Канада є незвичайною серед розвинених країн через важливість свого сировинного сектора, в якому лісозаготівля та нафтова промисловість є найважливішими галузями..

Канада має змішану економіку; за індексом Heritage Foundation, вона має меншу ступінь економічної свободи, ніж США, але більш високу, ніж більшість західноєвропейських країн. Економічна інтеграція з США значно зросла після Другої світової війни.

Найважливіші статті експорту в країні відображають наявність в країні багатих природних ресурсів; серед цих статей можна перерахувати лісоматеріали, нафту, корисні копалини і зерно. Сполучені Штати Америки – основний ринок збуту для канадських товарів; на частку США припадає більш ніж три чверті річного обсягу експорту Канади. Канада довгий час привертає міжнародних інвесторів через свою близькість до величезного ринку США, а також завдяки стабільності політичної і законодавчої системи. Високорозвинена інфраструктура Канади, а також її система освіти вносять свій внесок в забезпечення рентабельності економіки країни [10].

Мексика

Мексика, яка зараз є найбільшою іспаномовною країною, проголосила свою незалежність від іспанських завойовників в 1810 р. Як і Сполучені Штати Америки, Мексика – це федеральна держава, проте в Мексиці глава уряду (президент) обирається загальним голосуванням один раз в шість років.

Мексика (ісп. México [mexiko]), офіційно – Мексиканські Сполучені Штати. Перші перебування людини на території Мексики відносяться щонайменше до XX тисячоліття до н. е.

Мексика – індустріально-аграрна країна, одна з найбільш економічно розвинених в Америці. У Мексиці проводиться видобуток нафти, природного газу (одне з провідних місць в Америці), залізної руди, сірки, руд сурми, ртуті і графіту.

Мексика – один з провідних у світі виробників і експортерів плавикового шпату, який Іноді містить домішки рідкоземельних елементів, в деяких родовищах – урану і торію. В обробній промисловості найбільш розвинені чорна і кольорова металургія, машинобудування, хімічна і нафтохімічна, бавовняна, харчова галузі.

У сільському господарстві переважає рослинництво – кукурудза, пшениця, соя, рис, боби, бавовник, кава, фрукти, помідори.

Мексика входить в Північноамериканську зону вільної торгівлі (NAFTA), створену в 1994-2008 роках. В результаті, за 1993-2013 роки експорт Мексики в США виріс з 49,5 млрд. до 277,7 млрд доларів, а в Канаду з 3,3 млрд. доларів до 25,5 млрд доларів. А вартість імпорту за цей період збільшилась з США з 50,8 млрд до 216,3 млрд доларів, а з Канади з 0,8 млрд доларів до 5,4 млрд доларів.

Експорт – 357 млрд дол. (У 2011 році) – електронне обладнання, автомобілі та деталі для них, нафта і нафтопродукти, золото і метали].

Основні одержувачі – США (71%), Канада (6,5%), Китай (2,1%), Колумбія (1,7%), Німеччина (1,6%).

Імпорт – 280 млрд дол. (У 2011 році) – промислове обладнання, автомобілі та деталі автомобілів, авіаційна техніка, електронне обладнання [11].

Центральна Америка і острівні держави Карибського басейну

Загальна чисельність населення цих країн становить 74 млн жителів, що майже в два рази перевищує чисельність населення Канади. У той же час сукупний ВВП цих країн, рівний \$ 199 млн, набагато менше ВВП Канади (\$ 677 млн). За невеликими винятками (серед них можна відзначити Коста-Ріку), економічний розвиток цих країн помітно постраждав по ряду причин, серед яких варто згадати політичну нестабільність, безперервне військове втручання США, неадекватну систему освіти, слабкість середнього класу, економічну політику, результатом якої стала загальна бідність, а також обмеження, введені США та іншими розвиненими країнами на імпорту товарів з країн Центральної Америки і Карибського басейну (таких товарів, як цукор і предмети одягу).

Ринки країн Південної Америки

Указ Папи Римського, виданий в 1494 р, розділив привілеї на колонізацію між Португалією, яка отримала Бразилію, і Іспанією, яка отримала всю іншу частину континенту.

У післякризові 2010-2011 роки економіка країн Латинської Америки показала серйозні темпи зростання, які випереджають середньосвітові: у 2010 році зростання склало. Через історично високу інфляцію майже у всіх країнах Південної Америки процентні ставки залишаються високими, вони, як правило, вдвічі більше, ніж в Сполучених Штатах. Наприклад, процентна ставка близько 22% в Венесуелі і 23% в Сурінамі. Винятком є Чилі, яка здійснює економічну політику вільного ринку з встановленням військової диктатури в 1973 році і активно нарощує соціальні витрати з моменту відновлення демократичного правління на початку 1990-х. Це призвело до економічної стабільності та утримання процентних ставок на низькому рівні.

Південна Америка покладається на експорт товарів і природні ресурси. Бразилія – 9-та за величиною економіка в світі і друга за величиною в Америці.

Економічний розрив між багатими і бідними в більшості південноамериканських країн вважається великим, ніж на більшості інших континентів. У Венесуелі, Парагваї, Болівії і багатьох інших країнах Південної Америки, найбагатші 20% володіють більше 60% багатства країни, в той час як найбідніші 20% володіють менш ніж 5%. Такий широкий розрив можна побачити

в багатьох великих південно-американських містах, де тимчасові халупи і нетрі стоять поруч з хмарочосами і апартаментами класу люкс.

Іспанські і португальські колонізатори поневолили корінні народи, привласнили їх золоті копальні і срібні рудники, а їх поля перетворили в плантації цукрової тростини, тютюну і какао. До кінця XVIII ст. вплив цих двох європейських держав на американські колонії ослаб. Під проводом таких патріотів, як Симон Болівар, колонії одна за одною домоглися незалежності. У 1825 р. іспанський прапор майорів тільки над Кубою та Пуерто-Ріко.

Протягом усього післявоєнного періоду уряди більшості країн Південної Америки дотримувалися політики заміщення імпорту як основного шляху економічного розвитку [36].

2.2. Ринки країн Європи

Країни Західної Європи

Країни Західної Європи належать до числа найбільш благополучних і процвітаючих країн світу. Ці країни привертають увагу бізнесменів, які прагнуть продавати свою продукцію багатих клієнтів цього регіону. Країни Західної Європи можна розділити на дві групи: країни, які є членами Європейського Союзу, і інші країни регіону. В табл. 2.2 представлено послідовність вступу європейських країн до ЄС.

Таблиця 2.2

Хронологія розширення Євросоюзу [76]

| Роки | Країни - члени ЄС | Число країн |
|------|---|-------------|
| 1957 | Франція, Німеччина, Бельгія, Нідерланди, Люксембург, Італія | 6 |
| 1973 | Великобританія, Данія, Ірландія | 9 |
| 1981 | Греція | 10 |
| 1986 | Іспанія, Португалія | 12 |
| 1996 | Австрія, Фінляндія, Швеція | 15 |
| 2004 | Естонія, Латвія, Литва, Польща, Словенія, Словаччина, Чехія, Угорщина, Мальта, Кіпр | 25 |
| 2007 | Болгарія, Румунія | 27 |
| 2013 | Хорватія | 28 |

Економіка країн – членів ЄС орієнтована на вільний ринок; їх політичний устрій – парламентська демократія. У той же час втручання уряду в економіку, а також державна власність в більшості випадків грає більш важливу роль в економіці країн – членів ЄС, ніж в США. У 2002 р. 12 країн ЄС (всі, крім Данії, Швеції і Великобританії) скасували свою національну валюту, замінивши її спільною грошовою одиницею, відомої під назвою «євро».

Німеччина є найбільш важливим в економічному відношенні членом ЄС.

Німеччина не володіє великими запасами будь-яких корисних копалин. Рідкісний виняток з цього правила, що поширюється і на весь Центральноєвропейський регіон, — вугілля, як кам'яне (Рурський басейн), так і буре. Тому її економіка сконцентрована переважно на секторі промислового виробництва і сфері послуг. Основу економіки (від 70% до 78% (2011), в різні роки) становлять послуги, 23-28% – виробництво. Також розвинене виробництво товарів, машин і різного устаткування, які складають значну частину німецького експорту. Агросектор становить 0,5-1,5% ВВП, в якому зайнято така ж кількість економічно активного населення країни.

За рівнем життя країна посідає 4 місце в світі, згідно з індексом розвитку людського потенціалу.

Основними галузями промисловості є машинобудівна, електротехнічна, хімічна, автомобільна та суднобудівна, кам'яновугільна.

Прожитковий мінімум – 331 євро в місяць на голову сім'ї і 80% від цієї суми на кожного наступного члена сім'ї. (В Україні – 1700 грн.) За номінальним ВВП у 2016 р. вона четверта.

ВВП склав \$ 4 трлн в 2017 р.

Франція

З політичної точки зору Франція займає в рамках Європейського Союзу становище лідера. Загальний європейський ринок, утворений в 1957 році, був позитивним фактором розвитку французьких підприємств, хоча колишні колонії і заморські території продовжують залишатися значущими комерційними партнерами.

Ведеться видобуток залізної і уранової руди, бокситів. Провідні галузі обробної промисловості – машинобудування, в тому числі автомобілебудування, електротехнічне та електронне (телевізори, пральні машини та інше), авіаційне, суднобудування (танкери, морські пороми) і верстатобудування. Франція – один з найбільших в світі виробників хімічної і нафтохімічної продукції (у тому числі каустичної соди, синтетичного каучуку, пластмас, мінеральних добрив, фармацевтичних товарів та іншого), чорних і кольорових (алюміній, свинець і цинк) металів. Великою популярністю на світовому ринку користуються французький одяг, взуття, ювелірні вироби, парфумерія і косметика, коньяки, сири (виробляється близько 400 сортів).

Франція – один з найбільших в Європі виробників сільськогосподарської продукції, займає одне з провідних місць в світі за поголів'ям великої рогатої худоби, свиней, птиці та виробництва молока, яєць, м'яса. За номінальним ВВП у 2016 р. вона шоста. Уряд Франції є головним прихильником зміцнення політичної, економічної і військової єдності Європи.

Великобританія

Столиця Великобританії – Лондон – є головним міжнародним фінансовим центром; тільки в секторі фінансових операцій цього центру зайнято понад 300 000 службовців. Великобританія є основним експортером і імпортером товарів, а також одержувачем і джерелом іноземних інвестицій. У цій країні розташовані штаб-квартири або регіональні представництва численних багатонаціональних корпорацій. Британська сфера послуг – основний сектор економіки країни, складаючи приблизно 75% ВВП. Лондон, один з трьох «центрів управління» світовою економікою (поряд з Нью-Йорком і Токіо), – найбільший фінансовий центр нарівні з Нью-Йорком і має найбільший міський ВВП в Європі. Единбург також є великим європейським фінансовим центром.

Значним є внесок туризму в економіку країни: в 2014 році галузь оцінювалася в £ 121,1 мільярдів, що склало 7,1% британського ВВП, країна посіла восьме місце в світі серед напрямків туризму за кількістю відвідувачів, а Лондон відвідує найбільша кількість гостей серед усіх міст світу.

Автомобільна промисловість – одна з основних в промисловому секторі Великобританії; в ній працює більше 800 000 чоловік із загальним оборотом в £ 52 мільярди і створює £ 26,6 мільярдів експорту. Авіаційна промисловість Британії є другою або третьою в світі (в залежності від методів підрахунку) і має загальний оборот в £ 20 мільярдів. Фармацевтична промисловість Великобританії також грає важливу роль і має треті в світі витрати на дослідження (після США і Японії).

Великобританія відома своїми низькими показниками продуктивності праці в порівнянні з іншими розвиненими країнами, за одну робочу годину британський працівник виробляє приблизно на 20% менше продукції, ніж працівники інших країн «великої сімки». За номінальним ВВП у 2016 р. вона п'ята.

Країни Західної Європи, які не входять до складу ЄС, – це Ісландія, Норвегія, Швейцарія, а також кілька невеликих країн, таких як Андорра, Монако і Ліхтенштейн. На ці країни, віднесені Всесвітнім банком до категорії країн з високим рівнем доходів, доводиться 2% світового ВВП.

Країни пострадянського простору

Економічні та політичні реформи Горбачова привели до розвалу Радянського Союзу в 1991 р. і спричинили невдовзі за цим проголошення незалежності 15 радянськими республіками. У 1992 р. 12 нових незалежних держав (всі, крім Прибалтійських країн утворили Співдружність Незалежних Держав, СНД, яке повинно виконувати функції форуму для обговорення проблем, які зачіпають загальні інтереси. Серед цих країн найбільш впливовою державою є Російська Федерація (Росія), яка займала пануючі позиції і в колишньому Радянському Союзі. Незалежна держава Росія займає перше місце в світі по території (6,5 млн квадратних миль) і шосте місце в світі за чисельністю населення (145 млн жителів). Країна багата природними ресурсами, в тому числі золотом, нафтою, природним газом, корисними копалинами, алмазами, а також родючими землями. За номінальним ВВП – вона на 12-му місці [37].

Центральна Європа

Країни Центральної Європи, які поділяли політичний курс колишнього Радянського Союзу, також зіткнулися з серйозною проблемою. Після падіння комуністичних урядів у країнах Центральної Європи регіональна система зовнішньої торгівлі, створена Радянським Союзом, розпалася і державам колишнього Радянського Союзу довелося пристосовуватися до втрат гарантованих експортних ринків. Країни Центральної Європи також змушені були реструктурувати свою економіку і перейти від комуністичної системи централізованого планування до децентралізованої ринкової системи.

2.3. Азія, Австралія і Нова Зеландія

Японія

Після Другої світової війни Японія, острівна держава з населенням 127 млн жителів, повстала з попелу і стала країною, яка посідає друге місце в світі за економічними показниками.

Стрімкий розвиток Японії за останні 50 років частково пояснюється тісною взаємодією між Міністерством зовнішньої торгівлі і промисловості (Ministry of International Trade and Industry, MITI) і промисловим сектором економіки.

Японські робітники отримують найвищу погодинну зарплату в світі. В Японії низький рівень безробіття. Найбільші компанії включають в себе Toyota, Nintendo, NTT DoCoMo, Canon, Honda, Takeda Pharmaceutical, Sony, Nippon Steel, Terco, Mitsubishi. Крім того в ній розташовується кілька найбільших банків і Токійська фондова біржа, яка займає друге місце в світі за ринковою капіталізацією. За номінальним ВВП у 2016 р. вона третя.

Після Другої світової війни MITI спонукало японські компанії до того, щоб вони вкладали кошти в такі базові галузі промисловості, як сталеливарна промисловість і кораблебудування. Після того, як компанії інших країн також почали активно діяти в цих галузях, MITI і багатонаціональні корпорації Японії перенесли акцент на виробництво автомобілів, побутової електроніки і виробничого обладнання. Контроль над промисловістю Японії здійснюють великі

групи взаємопов'язаних компаній, звані «кейрецу» (Keiretsu); в центрі такої групи в більшості випадків знаходиться один з головних банків Японії. Цей банк несе основну відповідальність за забезпечення фінансових потреб «кейрецу». Члени такої групи компаній у багатьох випадках виконують функції постачальників по відношенню один до одного, ускладнюючи тим самим проникнення іноземних компаній на японський ринок.

Крім того, компанії, що входять до складу «кейрецу», захищені від поглинання конкуруючими компаніями. Такий захист забезпечується ретельно продуманою системою перехресного володіння акціями, відповідно до якої члени групи володіють акціями одна одної. Компанія Toyota Motors, наприклад, володіє 19% звичайних акцій компанії Kioto Manufacturing, а інші члени «Кейрецу», до складу якої входить компанія Toyota, володіють 40% акцій Kioto. Компанія Kioto, в свою чергу, є основним постачальником автомобільних освітлювальних приладів, необхідних компанії Toyota. Члени «кейрецу» в більшості випадків довіряють збут експортної продукції в усіх країнах світу «sogo sosha» – зовнішньоторговельній компанії, що спеціалізується на експортних операціях. Зазвичай така компанія «sogo sosha» входить до складу відповідної «кейрецу» [92].

Австралія і Нова Зеландія

Оскільки клімат континенту посушливий, майже все населення Австралії сконцентровано в більш вологих прибережних районах; приблизно 40% населення країни проживає в Сідней і Мельбурні. Австралія багата на природні ресурсами, але в той же час відчуває брак робочої сили. За номінальним ВВП у неї 13-е місце.

Нова Зеландія

Чотиримільйонне населення Нової Зеландії проживає на двох островах - на більш густонаселеному Північному острові і на більш мальовничому Південному острові, клімат якого не такий помірний, як клімат Північного острова. Після скорочення втручання держави в економіку, а також після здійснення процесу приватизації народного господарства в 80-і рр. Нова Зеландія придбала у світі

репутацію одного з лідерів глобального повороту в бік максимального використання ринково орієнтованої політики. Торгівля товарами має надзвичайно велике значення для країни;

Основні статті експорту – молочні продукти, м'ясо і шерсть. На частку таких країн, як Австралія, Японія і Сполучені Штати Америки, доводиться майже половина всіх зовнішньоторговельних операцій Нової Зеландії.

«Чотири тигри»

Тихоокеанська Азія – це один з регіонів світу, в яких промисловість розвивається швидкими темпами. За період після 1945 р. Південна Корея, Тайвань, Сінгапур і Гонконг зробили такі великі успіхи, що вони разом стали відомі в світі під збірною назвою «чотири тигри» (ця назва – данина китайській культурі, до якої належать три з чотирьох країн цієї групи).

Південна Корея

Республіка Корея, більше відома під назвою «Південна Корея», з'явилася на світ в результаті «холодної війни», яка розділила Кореїський півострів на дві частини – комуністичну Північну Корею і капіталістичну Південну Корею. У 1953 р., після закінчення Кореїської війни, Південна Корея стала однією з країн, що стрімко розвиваються.

Найбільші з конгломератів, які називаються в Кореї «Чеболі» (chaebol), – це Samsung, Hyundai, Daewoo Group і LG (в минулому Lucky-Goldstar).

На жаль, економічне зростання Кореї було різко припинене в результаті валютної кризи, що мала місце в країнах Азії в 1997-1998 рр. Після цієї кризи багато «чеболів» зіткнулися з серйозними фінансовими труднощами.

У 1930-х роках в Кореї підприємець Лі Бен Чхоль відкриває свою справу по виробництву рисової муки. Невеликий склад в місті Тегу стає початком великої історії компанії Samsung. Активний розвиток поставок харчових продуктів, таких, як рис, цукор і сушена риба, дало можливість офіційно зареєструвати торгову марку Samsung Trading Company. Склади були розграбовані і спалені так само, як і основні заводи компанії.

Існує легенда про те, що на руїнах спаленого будинку Лі Бен знайшов захований ящик з грошима, які і вклав в свою нову справу. Це була текстильна фабрика, цукровий завод, а пізніше і страховий бізнес. Лі Бен швидко багатів при тому, що середній дохід на душу населення в Кореї в 1960-х роках не перевищував 80 доларів. Варто зазначити, що на той момент навіть в столиці, Сеулі, не було постійної електрики, електроенергія подавалася на кілька годин в день, а централізований водопровід був відсутній. Тож не дивно, що швидкий військовий переворот скинув Лі Син Мана, президента і близького друга Лі Бен, який як багатий підприємець входив до найближчого оточення опального імператора. Самого Лі Бен Чхоля посадили до в'язниці за хабарництво і близьке знайомство з поваленим президентом.

Новий президент Південної Кореї генерал Пак Чон Хі почав промислові та економічні реформи. Була розроблена програма розвитку промислового сектора економіки, підвищена орієнтація на експорт була підкріплена тісними відносинами з США, передбачалося брати іноземні позики, купувати сировину і сучасні технології, а отриманий прибуток знову пускати на придбання сировини і техніки. Корейські реформатори зробили висновок, що стабільна економіка повинна спиратися на великі концерни, але створювати такі необхідно було в найкоротші терміни, тому найвидатнішим бізнесменам Кореї були надані урядові кредити і позики. Вони були забезпечені державними замовленнями, при цьому певні правові та податкові послаблення дали можливість вирости маленьким підприємствам до великих конгломератів. Серед успішних підприємців виявився і Лі Бен Чхоль.

Таким чином, були створені 30 великих компаній (чеболі – «грошові сім'ї»). Серед них, крім Samsung, були Daewoo, Hyundai, Goldstar (LG) і ін. У кожній «грошовій сім'ї» був свій напрямок: Daewoo – виробництво автомобілів, у Goldstar – побутова техніка, у Samsung – електроніка, Hyundai – будівництво і т. д.

За словами засновника Samsung, сенс корейського ханджського слова Samsung (三星) – «тризірковий» або «три зірки». Слово «три» являє собою щось

«велике, численне і сильне». Це на честь трьох синів. Молодший з них володіє компанією.

Тайвань. Тайвань, іноді згадується як Республіка Китай, – це невелика острівна держава, розташована недалеко від материкової частини Китаю. Чисельність населення Тайваню становить 22,2 млн жителів. Поява цієї країни стала наслідком громадянської війни між національно-визвольними силами генерала Чан Кайши і комуністами під керівництвом Мао Цзедуна. Після поразки на материковій території Китаю армія і уряд Чан Кайши перебралися на Тайвань. Проголосивши острів «республікою Китай», а себе – законним правителем материкової частини Китаю, Чан Кайши зайнявся розвитком економіки Тайваню для того, щоб отримати необхідні засоби для обіцяного вторгнення на материк. Передача селянам земель, що належали власникам великих земельних ділянок, дозволила підвищити продуктивність в сільському господарстві. За номінальним ВВП Тайвань на 22-му місці. Тайванські компанії останнім часом направляють свої зусилля на більш прибуткові галузі економіки, що дозволяють істотно збільшувати вартість вкладених ресурсів (наприклад, на виробництво електронного обладнання та випуск автомобілів). Проте ці компанії, як і раніше потребують низькооплачуваних робітників. Незважаючи на відсутність дипломатичних відносин між Тайванем і Китаєм, тайванські компанії вкладають все більше коштів в заводи і складальні цехи, розташовані на території Китаю, щоб отримати доступ до такої необхідної низькооплачуваної робочої сили.

Сінгапур. Колишня британська колонія Республіка Сінгапур є невеликою острівною державою, розташованою на південному краю Малайського півострова. За номінальним ВВП він – на 37-му місці. Щоб подолати хронічне безробіття, яке охопило країну після отримання незалежності в 1965 р., уряд Сінгапуру з самого початку надавав особливого значення розвитку трудомістких галузей промисловості (таких як текстильна промисловість). Подібна економічна політика виявилася настільки успішною, що незабаром Сінгапур перейшов до більш прибуткових галузей економіки, таких як переробка нафти і хімічне збагачення руди, а також до високотехнологічних галузей, таких як виробництво

комп'ютерів і біотехнології. При чисельності населення всього 4,1 млн жителів зараз Сінгапур процвітає в сфері реекспорту, або вивезення раніше імпортованих товарів. Сінгапур є важливим портом і центром переробки нафти, він надає кваліфіковані фінансові послуги та послуги у сфері систем зв'язку азіатським країнам Тихоокеанського басейну. Крім того, Сінгапур незабаром стане регіональним центром високих технологій.

Гонконг. Поява Гонконгу стала наслідком «опіумної війни», що вибухнула між Великобританією і Китаєм. В результаті цієї війни Гонконг був переданий під управління британців. У 1860 р. Великобританія отримала в своє підпорядкування місто Коулун на континентальній частині Китаю, а в 1898 р. їй на період 99 років була безоплатно передана в оренду частину материка, відома під названням «Нові території». Термін оренди закінчився 1 липня 1997. У цей день Китай знову отримав політичний контроль над Гонконгом. урядом Китаю Гонконгу був привласнений статус особливого адміністративного регіону. . Такий статус забезпечує Гонконгу достатню ступінь автономності. На невеликій території, яку займає Гонконг, проживає майже сім мільйонів людей, що забезпечує наявність високоосвіченої, високопродуктивної робочої сили для таких галузей промисловості, як виробництво текстильних виробів і електронного обладнання. Крім того, Гонконг надає банківські та фінансові послуги більшості країн Східної Азії. Статистика експортних операцій, здійснюваних в Гонконзі, ілюструє діяльність країни як реекспортера [17].

Китай

При чисельності населення, що дорівнює 1,2 млрд жителів, Китай є найбільш населеною країною в світі.

Після смерті Мао Цзедуна в 1976 р. новим урядом Китаю була прийнята програма розвитку країни за принципом обмеженого вільного ринку. У сільському господарстві була частково відновлена приватна власність, а підприємці отримали право відкривати невеликі компанії, такі як ресторани або підприємства легкої промисловості. Іноземним компаніям було дозволено відкривати спільні підприємства з китайськими фірмами. В результаті всіх цих

реформ різко зріс обсяг прямих іноземних інвестицій в китайську економіку, що призвело до бурхливого економічного розвитку країни, а також до відродження надій китайського народу на отримання політичної свободи.

Згідно з Конституцією КНР є соціалістичною державою, але для країни характерно поступове зниження частки ВВП, що створюється на державних підприємствах: з 55% в 1998 році до 41% в 2008 році і 30% в 2011 році. Відповідно до поправок до Конституції, прийнятими в 2004 році, приватна власність є «недоторканною». Офіційно КНР називає свій нинішній економічний лад «будівництвом соціалізму з китайською специфікою». Оцінки окремих економістів про форми економіки в Китаї сильно різняться. 40-годинний робочий тиждень була введена тільки в 1995 році в державному секторі, а щорічні відпустки (від 5 до 15 днів в залежності від стажу) були встановлені тільки в 2007 році. Ці трудові гарантії не поширені за станом на початок 2010-х років на селян і приватні підприємства. Починаючи з 1980 китайська економіка зростає в середньому на 15% в рік. До кінця 1990-х років темпи економічного зростання сповільнилися до 8% річних, але з вступом КНР до Світової організації торгівлі в 2001 році приплив прямих іноземних інвестицій і розширення експорту призвели до нового прискорення.

Побудова ринкової економіки здійснюється в Китаї під керівництвом Комуністичної партії на основі п'ятирічних планів. Економіка зберігає свою багатоукладність. При високій частці іноземних інвестицій майже 80% всіх іноземних інвесторів в економіку КНР – це етнічні китайці (хуацяо), які проживають за кордоном. За різними оцінками Китай повинен був наздогнати США в період 2015-2021 років і навіть стати більшим США в три рази до 2040. Є й скептики, які вважають, що цього не станеться.

Китай на початку XXI століття є першою світовою індустріальною наддержавою за обсягами промислового виробництва, а також космічною і ядерною державою.

Китай лідирує в світі за багатьма позиціями видобутку корисних копалин.

Китай став світовим лідером замість США по числу побудованих і споруджуваних хмарочосів.

Китайський ВПК виробляє всі види зброї, включаючи ядерну і термоядерну, підводні човни атомні і з балістичними ракетами, міжконтинентальні балістичні ракети. Китай добудував куплений в Україні авіаносець і заклав будівництво ще декількох авіаносців.

Не останню роль у розвитку Китаю відіграла наявність вільних економічних зон. В даний час в КНР діють 4 спеціальні економічні зони (регіони) – Шеньчжень, Чжухай, Шаньтоу, Сямень, 14 зон вільної (безмитної) торгівлі, 53 зони високих і нових технологій (в тому числі велика і сучасна власна «силіконова долина»), більше 70 науково-технічних зон для фахівців, які здобули освіту за кордоном, 38 зон переробки продукції.

Індія

Індія з чисельністю населення, що досягла мільярдної позначки в 2000 р., займає друге місце в світі по щільності населення.

По номінальному ВВП – вона 7-ма. Індія – аграрно-індустріальна країна. Структура ВВП в кінці ХХ ст. (%): гірничодобувна промисловість – 2,1; Обробна промисловість – 15,2; сільське господарство – 32; енергетика – 1,6; будівництво – 4,2; торгівля – 13,6; транспорт и зв'язок – 5,2; інші – 26,1. Держ. сектор займає монопольне становище на транспорті, зв'язку, в оборонній і ядерній промисловості, транспортному машинобудуванні, видобутку нафти, золота, виробництві добрив, банківській справі, страхуванні та імпорті. Транспорт: залізничний, автомобільний, річковий, морський, повітряний. Індія – одна з найбільших залізничних країн світу: протяжність її доріг понад 62 тис.км. Майже 90% морського вантажообігу переробляється за допомогою вісьми головних портів. Найбільший среди них – Бомбей. Північний-Схід Обслуговує Калькутта. Найважливіші порти Південної Індії – Вашакхпатнам, Ченнаї, Кочин. У Гуджарапі створений великий порт Кандла. Розвинений повітряний транспорт, як на міжнародних, так и на внутрішніх лініях. Бомбей, делі, Калькутта – найбільші міжнародні аеропорти Індії.

2.4. Афганістан і республіки Центральної Азії

Афганістан і п'ять центральноазіатських республік – Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Туркменістан і Киргизстан – мають багато спільних характеристик. У всіх цих державах іслам є панівною релігією. Національні мови цих країн мають спільні тюркські або перські коріння. Оскільки в ландшафті цих країн переважають гори і пустелі, всі вони страждають від нестачі орних земель. Народи цих країн бідні: дохід на душу населення варіюється від \$ 800 в Афганістані до \$ 5000 в Казахстані. Однак великі запаси викопного палива можна знайти по всій території Центральної Азії, особливо на території Казахстану і Туркменістану.

Ще одна спільна риса, яка об'єднує всі ці країни, – це роль Росії в їх новітній політичній історії. П'ять центральноазіатських республік входили до складу царської Росії. Після повалення царя комуністами кожна з них стала соціалістичною республікою, що входить до складу Радянського Союзу. Після розпаду Радянського Союзу в 1991 р. всі п'ять республік проголосили свою незалежність. Росія зіграла велику роль і в сучасній історії Афганістану. У 1979 р. радянські війська окупували Афганістан, але десять років потому, після великих втрат в боях з моджахедами, були виведені з країни. Після кількох років громадянської війни ісламські фундаменталісти (представники руху «Талібан») взяли під свій контроль більшу частину території країни. Однак підтримка Талібану населенням країни ослабла після того, як Талібан спробував нав'язати жителям Афганістану суворі релігійні принципи, такі як заборона дівчаткам здобувати освіту. Крім того, Талібан дозволив Аль Каїді, терористичної організації, яку очолював Усама бен Ладен, організувати тренувальні бази по всій території Афганістану. Після атаки Аль Каїди на Всесвітній торговий центр і Пентагон 11 вересня сухопутні війська і повітряні сили США надали допомогу Північному альянсу в поваленні уряду Талібану. Новий афганський уряд зіткнувся з багатьма проблемами, пов'язаними з встановленням миру в країні і підвищенням добробуту афганського народу.

У результаті інтервенції, здійсненої коаліцією на чолі з США, що почалася 17 листопада 2001 року у відповідь на теракти 11 вересня, режим талібів, що правив в Афганістані з 1996 року, був повалений. Владу в країні з 21 грудня 2001 року здійснював перехідний уряд, призначений американцями.

Для підтримки порядку в Кабулі були розгорнені Міжнародні сили сприяння безпеці (ISAF) – на підставі мандата Ради Безпеки ООН від 20 грудня 2001 року.

Через два роки на півдні країни спалахнула партизанська війна, яка не припиняється й досі. У серпні 2003 року командування контингентами ISAF перейшло до НАТО. Щороку Рада безпеки ООН продовжує мандат місії.

Основа економіки – традиційне сільське господарство – кочовий випас овець, кіз, верблюдів, вирощування пшениці, бавовни, фруктів; та ремесла (килими, вироби з шкіри). После заміни керівництва країни у 2001 году Афганістан отримав більш чим \$ 8 млрд як міжнародну допомогу, що сприятливо діє на відновлення економіки країни.

За останні роки помітний зріст зайнятості у сфері обслуговування та торгівлі. Незважаючи на економічний прогрес в останні роки, Афганістан залишається бідною, та дуже залежною від міжнародної допомоги, сільського господарства, та торгівлі з сусідніми країнами державою. Зайнятість населення на зараз розподілена так: сільське господарство - 80%, промисловість - 10%, сфера обслуговування – 10% [5].

Зараз прокладається нафтопровід з Туркменістану до Афганістану, Пакистану та Індії, названий ТАПІ. Але можуть виявитися труднощі з охороною цього трубопроводу на території Афганістану у зв'язку з нападами талібів.

2.5. Країни Південно-Східної Азії

На території Азії розташована велика кількість інших країн, які знаходяться на різних стадіях економічного розвитку. На особливу увагу заслуговують такі країни, як Таїланд, Малайзія та Індонезія, – країни, що володіють

низькооплачуваною робочою силою і стали одержувачами значногообсягу прямих іноземних інвестицій за період з 80-х по 90-і рр.

Хоч Індонезія має великі запаси ресурсів та вигідне географічне положення, вона грала скромну роль у світовій економіці після здобуття незалежності. Але тим не менш, Індонезія — один з найбільших у світі експортерів сирової нафти та природного газу. Індонезія також великий постачальник каучуку та широкого діапазону інших товарів, наприклад, кави, чаю, тютюну, копри, спецій. Хоча Індонезія має репутацію постачальника сировини на світові ринки, це також важливий виробник промислових товарів для внутрішнього споживання та експорту. Однак, більшість Індонезійської робочої сили все ще залишається аграрною. Незалежні фермери – основні виробники сільськогосподарської продукції, переважно рису.

Деякий час розвиток економіки в Індонезії був сильно пригальмований через брак досвіду, невмілі дії влади та невідповідність вимогам статистичної та іншої інформації. Необхідні були великі фінансові вливання як допомога виконанням економічних програм та проектів. Навіть зараз низька зарплатня та умови праці сприяють корупції, яка погіршує розвиток та стала справжнім тягарем.

2.6. Ринки країн Африки та Близького Сходу

Африка

На африканському континенті налічується 54 країни, сукупна чисельність населення яких становить 815 млн жителів. Сліди колоніалізму залишаються в Африці досі, що безпосередньо відбивається на наявності можливостей для міжнародного бізнесу. Наприклад, такі країни, як Чад і Кот-д'Івуар (Берег Слонової Кістки), зберігають тісні економічні і культурні зв'язки з Францією. Аналогічна ситуація склалася в Кенії, Зімбабве і Південноафриканській Республіці: робота державних установ цих країн змодельована за британським зразком, що дає британським компаніям конкурентні переваги на їхніх ринках [6].

Видобуток нафти дає половину ВВП в таких країнах, як Ангола, Габон і

Нігерія, і чверть ВВП Алжиру. Сільське господарство також має велике значення для економіки багатьох країн Африки. У деяких з цих країн сільськогосподарська продукція складає основну статтю експорту. Наприклад, на частку таких продуктів, як кава, какао і пальмове масло, припадає 80% експорту Кот-д'Івуару; продаж кави та чаю становив 80% експорту Руанди до того, як в країні вибухнув конфлікт між різними племенами. На жаль, жителі більшості африканських країн переважно зайняті в натуральних господарствах; до числа таких країн належать Гамбія, Мозамбік, Сьєрра-Леоне, Танзанія і Замбія.

Близький Схід

Близький Схід охоплює територію між Південно-Західною Азією і північно-східною Африкою. Цей регіон називають «колискою цивілізації», оскільки саме на його території з'явилися перші в світі селянські господарства, міста, уряди, склепіння законів і писемність. Крім того, цей регіон був місцем зародження ряду основних релігій світу, в тому числі іудаїзму, християнства та ісламу.

На Близькому Сході розташовані країни, багаті нафтою. Саудівська Аравія одна з найбільш розвинутих країн Близького Сходу, займає 20 місце по номінальному ВВП Ізраїль займає 34 місце по номінальному ВВП.

Контрольні питання

1. Яким чином відмінності між рівнем доходів і характером їх розподілу в різних країнах впливають на міжнародні ділові операції?
2. Опишіть роль США у світовій економіці.
3. Яку роль у розвитку економіки Японії зіграло Міністерство міжнародної торгівлі і промисловості (МІТІ)?
5. Що таке «кейрецу»?
6. Які країни входять в групу, яка називається «чотири тигри»? Чому вони мають велике значення для діяльності міжнародних компаній?
7. Що таке «чеболь»?
8. Опишіть роль природних ресурсів і сільського господарства в економіці країн Африки.
9. Яка політика проводиться в економіці Бразилії і Аргентини?

РОЗДІЛ 3. ПРАВОВІ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Правове середовище

Керівники компанії Bloomsbur Publishing, 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 являє особливий інтерес для компанії у якості цільового ринку, так як в цій країні література для дітей у більшості випадків слугує швидше для виховання моральних принципів або пропаганди останніх тенденцій у політиці уряду, а не для розваги юних читачів.

Через півроку після дебюту книг про Гаррі Поттера на китайському ринку юні читачі буквально розхапали з полиць магазинів п'ятий роман, «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, які 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 – «Гаррі Поттер і Орден Фенікса», китайські діти приєдналися до своїх одноліток у всьому світі і почали купувати цей роман, як тільки він з'явився у місцевих книжкових магазинах.

По суті, всі рішення, які доводиться приймати менеджерам у міжнародному бізнесі (рішення із 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.

Національна компанія повинна дотримуватися законів і звичаїв своєї країни. Перед міжнародною компанією стоїть набагато складніше завдання: вона повинна дотримуватися не тільки законів своєї країни, а й законів країн, у яких здійснює

ділові операції. Як закони рідної країни, так і закони країни перебування у значній мірі впливають на методи ведення бізнесу.

Правові системи різних держав істотно відрізняються одна від одної за низкою причин історичного, культурного, політичного і релігійного характеру. Правові норми, роль юристів, тягар доведення, право на судовий нагляд і, безумовно, самі закони мають свою специфіку в кожній країні. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки в період економічного спаду компанії мають право звільняти працівників, повідомивши їх про це за дуже короткий період часу, а також, виплативши мінімальну допомогу. У той же час в Бельгії компанії, у яких планується скоротити чисельність працівників, повинні за три місяці письмово повідомити працівника про звільнення, а також виплатити вихідну допомогу в розмірі оплати його праці за три останніх місяці або за два місяці на вибір із п'яти років, які цей службовець пропрацював на компанію. Отримання доступу до правових систем також має свою специфіку в різних країнах. У Сполучених Штатах Америки, наприклад, наявність великої кількості юристів, а також можливість отримання недискримінаційного доступу до правової системи істотно полегшують роботу міжнародних компаній, яким необхідно врегулювати розбіжності зі своїми постачальниками і клієнтами.

Як правило, відпочивають на Альбїоні по п'ять тижнів у рік. Так, у деяких великих компаніях після трьох років роботи відпустка збільшується до шести тижнів. Однак, у Британії є таке поняття, як мінімальна оплачувана відпустка. Так, відповідно до законодавства, будь-якому штатному співробітникові, який працює на повну ставку, як в приватній, так і в державній структурі, цей мінімум становить 28 днів. До обов'язкових 28 днів, як правило, додаються ще 8 днів офіційних свят, які відзначаються у Сполученому Королівстві.

Вольфганг Сейдл із консалтингової компанії Mercer, яка є світовим лідером у галузії трудових ресурсів, каже, що нині, коли в силу економічних труднощів у низці країн зростання заробітної плати не встигає за зростанням інфляції, компанії шукають інші важелі мотивації для свого персоналу, ніж оплата праці. Зокрема, такою мотивацією все частіше є гнучкі години роботи і привабливий баланс

графіку роботи та відпочинку. Саме тому правильна політика відпусток наразі є найважливішим фактором.

Закон, прийнятий в Ізраїлі у 1951 році, гарантує кожному працівникові щорічну оплачувану відпустку. Трохи пізніше Кнесет (парламент Ізраїлю) затвердив доповнення до цього закону, що вимагає від роботодавців крім відпускних виплат своїм працівникам ще й надавати «оздоровчі». Тривалість, наданих відпускних днів залежить від того, скільки років працівник пропрацював на одному місці. Відпустка тих, хто пропрацював від року до чотирьох років, становить 12 робочих днів або 14 календарних. Далі додається приблизно по два дні відпустки за рік стажу. На максимум відпускних днів мають право працівники, які відпрацювали 14 років і більше, – 24 робочих дні, 28 календарних.

Щодо відпускних переваг ізраїльтян, то, за статистикою, половина з них відпочиває вдома – на узбережжі Середземного, Червоного та Мертвого морів, а також на популярному озері Кінерет. Інші ж роз'їжджається по всьому світу.

У Федеральному законі Німеччини про відпустку чітко зазначається, що кожен громадянин має право на відпустку, терміном у 20 робочих днів при 5-денному робочому тижні, і 24 робочих дні – при 6-денному. Це – «залізний» законодавчий мінімум. Відмовити в призначенні річної відпустки не можна, а попросити працівника скасувати її не наважиться жоден німецький роботодавець [62].

Однак вся країна вже давно живе в режимі тарифних угод, які укладаються між роботодавцями та працівниками. Оскільки державних підприємств в ФРН немає, саме ці угоди стають базисом для визначення ставок, відпусток, соціальних виплат і послуг. Тому, як пояснила юрист Німецького об'єднання профспілок Мартіна Перренг, на більшості підприємств відпустка значно більша і становить до 35 робочих днів. Держслужбовці відпочивають від 20 до 30 робочих днів. Багато фірм укладають індивідуальні угоди з співробітниками. Довші за всіх у Німеччині відпустки у вчителів і доцентів університетів, адже вони збігаються зі шкільними та університетськими канікулами.

Корейці спочатку не вірили, що відпустка у багатьох людей може тривати місяць. Така розкіш, за корейськими мірками, просто немислима. У більшості приватних компаній Південної Кореї нормою вважається відпустка, тривалістю не більше чотирьох-п'яти робочих днів. У держустановах – «легше», але теж не розгуляєшся – близько 10 днів. А ось у представництвах іноземних, в першу чергу, західних фірм, відпустка становить два тижні. Це, до речі, одна з причин, чому робота в іноземних компаніях дуже популярна [82].

США міцно тримають пальму першості країни трудоголіків – в Америці немає закону, який вимагає від роботодавця надавати оплачувану відпустку працівникові, а середньостатистичні американці відпочивають набагато менше, ніж європейці. Питання із «заслуженим» відпочинком співробітників приватних компаній віддане на розсуд роботодавцям, які прописують у контрактах кількість «відгулів», які оплачують, – як правило, це не перевищує 13 днів у рік.

Ті, хто тільки влаштувався на роботу і пропрацював від року до двох років, можуть отримати відпустку, тривалістю 5-6 днів, 2 роки – 9-10 днів, 3-4 роки – 14 днів, а починаючи з п'яти років – 15-17 днів. На оплачувану відпустку в 21 день можуть розраховувати лише працівники, які пропрацювали на свою фірму 15 і більше років. Приблизно 13% американських компаній взагалі не оплачують відпустку персоналу, і співробітники беруть відгули за власний рахунок. Службовці федеральних структур мають право на 13 днів відпустки. Чиновники з 3-річним стажем можуть претендувати на 20 днів, а після 15 років наполегливої праці отримують вже 26 днів відгулів – такими пільгами уряд США, який не в змозі платити такі ж високі зарплати, як приватний сектор, привертає до себе співробітників.

Відповідно до частини першої ст. 6 Закону України про відпустки щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менше ніж 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який рахується із дня укладення трудового договору.

Деякі категорії працівників користуються правом на відпустку більшої тривалості.

Щодо звільнення у Японії примусове звільнення вважається крайнім заходом. У випадках, коли необхідно скоротити штат, в першу чергу просять піти літніх співробітників, залишаючи молодих. Скорочення у японських організаціях проводяться поступово, раптових локаутів працедавці намагаються уникати.

У компаніях широко поширена система довічного найму. Як правило, японець приходить в організацію у досить молодому віці і залишається в ній до пенсії. Перебігати з однієї організації в іншу не прийнято. Оскільки більшість фірм побудовані за сімейним типом, компанії піклуються про співробітників протягом усього життя і не можуть довільно розірвати контракт. Часто практикується переведення працівників із підрозділів, де роботи мало, в ті відділи, де вони найпотрібніші.

Більш ранній вихід співробітників на пенсію із підвищенням вихідної допомоги і оплачувана тимчасова відпустка теж застосовуються із метою уникнути скорочень. Відповідно до закону WARN Act компанії із чисельністю від 100 осіб зобов'язані попереджати своїх співробітників про закриття провадження і масові скорочення за 2 місяці. Повідомити співробітників можна менше ніж за 60 днів, але тільки якщо скорочення персоналу необхідно для виживання фірми, або якщо виникли непередбачені, форс-мажорні обставини.

Не передбачені виплати вихідної допомоги скороченим працівникам, крім тих, у чиїх контрактах це прописано окремо. Втім вони зберігають право користуватися медичною страховкою протягом 18 місяців із тією ж знижкою, що надається роботодавцю.

У разі наміру звільнити більше 20 співробітників або 10% від штату, керівництво компанії повинне повідомити про це профспілки і працівників за 30 днів. Також зобов'язане представити план скорочень місцевим органам соціального захисту, які прослідкують за тим, щоб звільненим у повному обсязі виплатили зароблені кошти.

Нещодавно орієнтовані на експорт підприємства почали закриватися, і мільйони робочих, у першу чергу мігранти з сільською пропискою, виявилися без

роботи. Їх кількість досягла 20 мільйонів, а це 15% всіх сільських працівників Піднебесної.

У Німеччині співробітник на випробувальному терміні може бути звільнений без пояснення причин. Роботодавцю досить повідомити працівника в письмовій формі за тиждень до звільнення. Після першого року роботи керівництво зобов'язане попередити співробітника про прийдешнє звільнення за місяць. А вже якщо людина пропрацювала 20 років, він дізнається про звільнення наперед за сім місяців. Колективний трудовий договір може передбачати і більш тривалий термін попередження про звільнення. Застраховані від звільнення ті, хто перебуває на військовій службі, а також жінки, які знаходяться у декретній відпустці [23].

В Україні роботодавець зобов'язаний повідомити про звільнення за 2 місяці. Робітник може ще працювати додаткові 2 місяця зі збереженням заробітної плати. Надалі зарплата виплачується Службою зайнятості допоки він не влаштується на роботу, але не більше 3-х місяців [24].

Правові справи у всіх країнах вирішуються юристами. На відміну від США Південна Корея потерпає від нестачі фахівців у галузі права через високу складність іспитів, які доводиться здавати майбутнім адвокатам: тільки двом відсоткам претендентів вдається здати ці іспити. У результаті багатьом міжнародним компаніям, що працюють в Південній Кореї, доводиться залагоджувати конфліктні ситуації у приватному порядку, а не через суд. Аналогічна ситуація складається і в Індії: через те, що в системі судочинства країни накопичилося понад три мільйони судових справ, слухання яких відкладено, багато адвокатів радять своїм діловим клієнтам вирішувати суперечки в приватному порядку, замість того щоб десять років чекати розгляду справи в суді. Ситуація складається ще гірше в Португалії: у цій країні може піти 12 років на те, щоб цивільний позов був прийнятий до розгляду.

Загальне право. Загальне право – це основа правової системи у Великобританії і її колишніх колоніях, в тому числі у таких країнах, як Сполучені

Штати Америки, Канада, Австралія, Індія, Нова Зеландія, Барбадос, Сент-Кітс і Невіс, а також Малайзія. Загальне право (common law) засноване на сукупному досвіді прийняття рішень по окремих судових справах, накопичених протягом всієї історії країни. Ці справи створюють судові прецеденти, які інші судді використовують у процесі розгляду аналогічних справ. Розвиток загального права відбувався по-різному в різних країнах загального права.

Ухвалення більшості діючих законів передувало в часі створення «Всесвітньої павутини» (World Wide Web). Без перебільшення можна сказати, що адаптація цих законів до потреб мережі Інтернет вимагає рішення безлічі різнопланових завдань. Одна з основних проблем полягає в ухваленні рішення про те, закони якої країни повинні контролювати ділові операції, які здійснюються у рамках електронної комерції. Діяльність, що підтримується тим або іншим web-сайтом, може відповідати законам своєї країни і в той же час порушувати закони інших країн. Наприклад, у 2000 році компанія Yahoo! Inc. була визнана винною у тому, що через її web-сайти здійснювався збут продукції, яку можна віднести до неонацистської атрибутики. Це суперечить французькому законодавству, відповідно до якого заборонено продавати товари, що заохочують будь-які форми расизму. Фахівці компанії Yahoo! виключили всю продукцію такого типу зі свого французького порталу, але не зробили цього на своїх сайтах, які обслуговують ринок США. Оскільки громадяни Франції мали можливість отримувати доступ до цих web-сайтів через Інтернет, компанію Yahoo! оштрафували на суму \$ 2800 і дали два місяці на те, щоб зробити свої web-сайти недоступними для французьких користувачів мережі Інтернет.

Принцип мережевої нейтральності був законодавчо сформований і прийнятий Федеральною комісією зі зв'язку США ще в 2010 році, а під час президентства Барака Обами в документ внесли правки, які утвердили положення закону. Цей документ лише описував і забороняв «ламати» існуючу модель роботи провайдерів у США [83].

Ситуація кардинально змінилася, коли Дональд Трамп призначив на посаду глави Федеральної комісії зі зв'язку свого ставленика – Аджіта Пая. Останній буквально відразу почав війну проти мережевої нейтральності, заручившись підтримкою найбільших американських провайдерів.

Що цікаво: до призначення на посаду Аджіт Пай працював юрисконсультутом у великій компанії-провайдері. За його словами, через мережеву нейтральність провайдери недоотримують серйозну частину прибутку і не можуть інвестувати в розвиток Інтернету. У свою чергу захисники мережевої нейтральності, серед яких як мільйони американців, так і корпорації-гіганти на кшталт Google, Facebook, Reddit (найбільші соціальні новинні портали), вважають, що ініціатива Аджіта Пая вб'є вільний Інтернет, а також загальмує розвиток перспективних стартапів, якими провайдери потенційно можуть віддавати найнижчий пріоритет швидкості.

Політика країни в питаннях забезпечення конфіденційності інформації про споживачів також вимагає адаптації до ведення бізнесу з використанням мережі Інтернет. У багатьох американських компаніях прийнято збирати інформацію про своїх постійних клієнтів, яка потім використовується для того, щоб пропонувати цим клієнтам низку додаткових товарів, або для того, щоб продати цю інформацію третій особі. Таким же чином на багатьох web-сайтах формуються файли «cookies» – файли, які полегшують повторне виконання транзакцій у режимі online. Наприклад, такі файли «cookies» дозволяють туристичному агентству, що надає послуги в режимі online, отримати доступ до таких даних, як PIN-код часто подорожуючого пасажира, його переваги щодо вибору місця у літаку (біля проходу або біля вікна), а також адреси, за якими надсилаються рахунки з оплати покупок або послуг через кредитну картку. Однак європейські закони гарантують більш високий (у порівнянні з законами США) рівень забезпечення конфіденційності інформації про споживачів. Відповідно до законодавства більшості європейських країн будь-які дані, отримані від клієнта з однією метою, не можуть бути використані в інших цілях без спеціального дозволу самого клієнта. Отже, американські web-компанії повинні змінити методи

маркетингу та збору інформації про споживачів таким чином, щоб адаптувати їх до європейських законів про недоторканість особистого життя.

Прецедент, судовий прецедент – у системах загального права (англо-саксонських) є правилом, встановленим у попередній юридичній справі, яке є обов'язковим чи переконливим для суду при вирішенні подальших справ із подібними питаннями або фактами. Правові системи загального права надають великого значення вирішенню справ відповідно до послідовних принципових правил, щоб подібні життєві факти давали схожий і передбачуваний результат. Дотримання прецеденту є механізмом досягнення цієї мети. Право, за допомогою якого судочинство пов'язується з прецедентами, називають прецедентним правом.

Також є своя специфіка в кожній країні, що створює потенційні проблеми для необізнаного підприємця. Наприклад, промислові підприємства, що допускають випуск бракованої продукції, більш уразливі для звинувачення під час судового розгляду в Сполучених Штатах Америки, ніж у Великобританії. Це пояснюється еволюційними відмінностями між прецедентним правом цих двох країн.

Крім еволюційних відмінностей у прецедентному праві в кожній країні загального права існує також своя специфіка статутного права (права, вираженого в законодавчих актах). Наприклад, багато комерційних угод, які укладаються між компаніями і британським урядом, захищені від пильної уваги громадськості (і від цікавих очей конкурентів) Законом про нерозголошення державної таємниці, що діють у Великобританії. Навпаки, в Сполучених Штатах Америки завдяки Закону про вільний доступ до інформації агальнодоступним є більш широкий діапазон відомостей про угоди між компаніями і федеральним урядом США. Відмінності між правовими системами різних країн можуть проявлятися і в самому процесі застосування норм права. Наприклад, у Сполучених Штатах судові витрати по тій чи іншій справі, як правило, оплачуються обома сторонами – і позивачем, і відповідачем. У багатьох випадках відповідачі дають свою згоду на прискорений розгляд справи незалежно від рівня його складності, щоб

уникнути дорогого судового розгляду. У Великобританії всі судові витрати оплачує сторона, яка програла процес. Таким чином, британцям матеріально не вигідно подавати в суд явно необґрунтовані позови.

Цивільне право. Ще одна загальноприйнята форма правової системи – громадське право (civil law), що ґрунтується на кодифікації, або детальному перерахування дій, які дозволяється і не дозволяється здійснювати.

У системі, заснованій на загальному праві, суддя грає роль нейтрального арбітра, який керує діями адвокатів обох сторін. Адвокати несуть відповідальність за хід розгляду судових справ своїх клієнтів, а також за вибір доказів, які мають бути подані до суду від імені клієнтів. Натомість у системі, заснованій на цивільному праві, суддя бере на себе багато обов'язків адвокатів, визначаючи, наприклад, обсяг доказів, які необхідно зібрати і представити в суді.

Релігійне право. Релігійне право засноване на офіційно встановлених правилах віросповідання і проведення релігійних обрядів відповідно до тих чи інших релігійних вчень. Форма державного правління, при якій громадянська і кримінальна поведінка громадян регулюється релігійним правом, називається теократією. В Ірані, наприклад, група ісламських священнослужителів визначає законність або незаконність дій громадян країни на підставі свого тлумачення Корану, священної книги ісламу.

Релігійне право може створювати особливі проблеми в діяльності компаній. Наприклад, відповідно до мусульманської священної книги, Корану, стягнення відсотків за позикою вважається несправедливою експлуатацією бідняків. В Ірані банки досить часто при видачі кредитів стягують орендну плату, яка фактично замінює виплату відсотків за позикою. Аналогічно власники банківських рахунків в Ірані отримують частку від прибутків банку, а не виплати за відсотками. Пакистанські банки знаходяться зараз у процесі переходу до такої ж практики банківських операцій, які достатньо часто називають ісламською банківською справою. Такий перехід обумовлений тим, що в 1999 р. Верховний суд Пакистану

прийняв постанову, у якій всі операції із виплатою відсотків були оголошені такими, що суперечать шаріату.

В цілому, завдяки забороні позичкового відсотка в ісламській економіці були вироблені схеми, які не порушують норми шаріату і спрямовані на правильне функціонування держави. Їх головною метою було створення суспільства рівних між собою мусульман і стабільного суспільства без експлуатації праці капіталом. А проблема відсоткової позики полягає у тому, що вона формує класи, створює несправедливий розподіл багатства, і, відповідно, може стати причиною гострої класової боротьби, здатної підірвати державну систему.

Бюрократичне право. Правову систему в комуністичних і диктаторських країнах часто називають бюрократичним правом. Суть бюрократичного права полягає в тому, що дії і вказівки бюрократів мають силу закону незалежно від того, яке формальне право прийнято в країні. У країні з такою правовою системою контракти можуть укладати і розривати за примхою людей, які перебувають при владі. Наприклад, після падіння уряду заїрського диктатора Мобуту Сесе Секо в 1997 р. під загрозу зриву потрапили всі діючі контракти, укладені з іноземними компаніями, що спричинило запеклу боротьбу за підтвердження юридичної сили старих контрактів, а також за укладення нових контрактів з урядом наступника диктатора Мобуту.

Аналогічна ситуація склалася свого часу в колишньому Радянському Союзі, де ретельно розроблена система захисту прав громадян, детально викладена в конституції країни, не полегшила страждань жертв політичних репресій Йосипа Сталіна в 30-і рр. [66].

У країнах, правова система яких заснована на бюрократичному праві, здатність міжнародних компаній успішно вести бізнес у багатьох випадках піддається ризику зі сторони бюрократів. Менеджери, які працюють у сфері міжнародного підприємництва, досить часто зіштовхуються зі свавіллям влади, яка має силу закону. Саме так відбувається, наприклад, у Китаї.

Закони, орієнтовані на внутрішній ринок

Такі закони зачіпають різні аспекти діяльності компанії всередині країни, зокрема управління персоналом (цю сферу регулюють закони про наймання робочої сили, про оплату праці та про трудові відносини); фінансування операцій (закони про цінні папери, про банківську діяльність і про систему кредитування); маркетинг продукції (закони про рекламу, про систему розподілу продукції і про захист прав споживачів); розробка і використання технології (патентний закон, а також закони про авторське право і про торгову марку). Всі ці закони орієнтовані здебільшого на внутрішній ринок. Проте вони можуть надавати непрямий вплив на здатність вітчизняних компаній конкурувати на міжнародному ринку, збільшуючи обсяг витрат, які несуть ці компанії. Тобто, скорочуються їх можливості в плані цінової конкуренції щодо компаній інших країн. Наприклад, витрати на робочу силу, які несуть промислові компанії у Німеччині, Франції та Бельгії, відносяться до числа найвищих в світі. Така ситуація склалася у результаті того, що уряди цих країн зобов'язали промислові компанії виплачувати робітникам і службовцям пакет різних допомог, що відбивається на собівартості продукції. Саме тому керівники таких компаній вважають, що їх продукція не витримує цінової конкуренції на зовнішньому ринку. Багато з компаній, яким вдалося вийти на міжнародний ринок і успішно конкурувати на ньому, приділяють особливу увагу якості продукції, а не її вартості.

Закони, орієнтовані на внутрішній ринок країни, можуть також ненавмисно вплинути на практику ведення бізнесу, прийняту в компаніях, що діють за межами державних кордонів цієї країни. У багатьох випадках компанії, продукція яких призначена для реалізації на зовнішньому ринку, вносять зміни в технологію виробництва, щоб привести цю продукцію у відповідність із нормативами імпортуємих країн, навіть якщо операції, що виконуються компанією, повністю відповідають вітчизняним законодавством. Наприклад, компанія Grupo Herdez внесла зміни у виробничий процес із випуску своєї продукції на підприємстві, розташованому в Мексиці, для того, щоб мати можливість продавати цю

продукцію на ринку США. Grupo Herdez – це один із найбільших у Мексиці виробників молі: пряного, але солодкого соусу, який готується із зерен какао і червоного перцю (чилі). Традиційний спосіб підготовки чилі для приготування соусу (висушування перцю на сонці протягом декількох днів) не відповідає санітарним нормам, встановленим Управлінням із санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів США (Food and Drug Administration, FDA). Для того, аби отримати дозвіл від FDA на продаж соусу молі на ринку США, і, отже, щоб отримати вигоди від розширення ринку збуту цього продукту на територію Сполучених Штатів, компанії Grupo Herdez довелося розробити нову технологію приготування соусу з використанням електричних сушильних апаратів для висушування перцю чилі – одного з основних інгредієнтів соусу молі.

3.2. Закони, які безпосередньо регулюють міжнародні ділові операції

Деякі національні закони спрямовані безпосередньо для регулювання міжнародної ділової активності. Ухвалення таких законів у більшості випадків мотивовано політичними міркуваннями, зокрема – необхідністю підтримки зовнішньої політики країни або досягнення її військових цілей.

Пріоритети технологічного розвитку в Японії. В Японії застосовується одна з найбільш скрупульозних і дорогих процедур техогляду автомобілів у світі, вартість якої варіює від \$ 1000 до \$ 2000. Нові автомобілі звільнені від необхідності техогляду, проте як тільки автомобіль досягає трирічного віку, він повинен проходити техогляд один раз у два роки. Автомобіль, вік якого перевищує десятирічну позначку, може бути піддано техогляду щорічно. Саме в цей момент багато японців через високу вартість процедури техогляду відправляють свої автомобілі на звалище.

На думку багатьох вітчизняних експертів, такий ретельний техогляд є негласним засобом підтримки японської автомобільної промисловості. Через необхідність обов'язкового проходження техогляду в Японії дуже дорого обходиться використання старих автомобілів, що в свою чергу стимулює попит на

нові автомобілі. З іншого боку, побічним ефектом застосування такої дорогої процедури техогляду автомобілів стала активізація міжнародної торгівлі автомобілями між Японією і Росією, навіть незважаючи на те, що в Японії – лівосторонній рух, а в Росії – правосторонній. Зараз Росія (зокрема, Сибір) – це найбільший вторинний ринок для старих японських автомобілів, причому цьому не заважає навіть той факт, що кермо в японських автомобілях знаходиться «не з того боку». Важливу роль тут зіграла географія: старі автомобілі легко і з мінімальними витратами можна перевезти через Японське море в Сибір. Однак не менш важливу роль зіграла і якість японських автомобілів. Як стверджує Анатолій Кисельов, директор найбільшого авторинку в Хабаровську, «російський автомобіль практично розвалюється після 50 000 км пробігу»; це дрібниця для японських автомобілів марки «Toyota» або «Honda», зібраних на японському заводі, де підвищені вимоги до якості продукції. У результаті в 2002 р. російські споживачі витратили більше грошей на старі японські автомобілі (\$ 3,2 млрд), ніж на нові російські машини (\$ 3,0 млрд).

В основі успіху японського автопрому лежали далекоглядна підприємницька активність інженерів, які пішли в бізнес, і післявоєнний закон про підтримку автопрому, шляхом субсидування і спеціалізації дрібних виробників автомобільних комплектуючих. Свою роль зіграли і обмеження на імпорт, які міністерство ввело паралельно в 1955 році. На щастя, Японія тоді ще не була повноправним членом ГАТТ і могла собі це дозволити. У ГАТТ вона остаточно вступила лише в 1963 році. Але японський автопром на той час уже зміцнів.

У 1955 році Toyota випустила свій перший легковий автомобіль – для таксі. Уже в 1957 році відбулася перша поставка легкових автомобілів Toyota в США. А на початку 1970-х років експансія японських автоконцернів в Америку прийняла лавиноподібний характер.

Одна країна може схилити іншу до внесення змін у несприятливу для неї політику за допомогою введення санкцій або обмежень на ведення торгівлі. Санкції можуть мати різні форми, наприклад, форму обмеження доступу до

високотехнологічних товарів, анулювання пільгового тарифного договору, бойкотування товарів країни, а також відмови у видачі нових кредитів.

Ембарго (повна заборона всіх торгових операцій з тією чи іншою країною) вводиться або групою країн, що роблять спільні дії, або однією окремо взятою країною. Наприклад, Великобританія ввела повне ембарго на торгівлю із Іраком в 1990 р., після окупації Кувейту іракськими військами. У кінці 80-х багато країн світу ввели заборону на ввезення або вивезення товарів із Південної Африки в якості протесту проти політики апартеїду. Сполучені Штати Америки в односторонньому порядку ввели ембарго на торгівлю з Кубою в 1961 р. після невдалої спроби повалення Фіделя Кастро, підтриманої США. Таким же чином на початку 90-х Індія ввела ембарго на торгівлю із Непалом через те, що, на думку членів індійського уряду, прем'єр-міністр Непалу підтримував інтереси Китаю, нехтуючи при цьому інтересами Індії.

Обмеження експорту високотехнологічних товарів являє собою особливо важливий різновид санкцій. Багато технологічно розвинених країн здійснюють контроль над експортом продуктів подвійного призначення, які можуть бути використані як у цивільних, так і у військових цілях. Компанія McDonnell Douglas виявилася у скрутному становищі, коли продала складні обробні верстати китайській компанії National Aero – Technology Import and Export Company. Передбачалося, що обладнання має використовуватися для випуску цивільних літаків, проте замість цього воно було відправлено на військовий завод, який виробляє балістичні та крилаті ракети. Таким чином, компанія McDonnell Douglas фактично порушила директиви уряду США щодо експорту продуктів подвійного призначення.

Різні країни можуть також використовувати в своїй практиці регулювання ділових операцій, які здійснюються за їх межами; така практика відома під назвою «екстериторіальність».

Наприклад, компанії, які за межами США вживають заходи, що призводять до зниження конкуренції на американському ринку, можуть стати об'єктом антимонопольного судового розгляду. В одному з таких випадків США вдалося

виграти справу проти Pilkington PLC, британської компанії, яка володіє більшою частиною найважливіших патентів на виробництво листового скла. Уряд США подав позов проти цієї компанії за обмеження можливостей американських ліцензіатів використовувати технологію виробництва листового скла, виробляючи продукцію для світових ринків. Влада США заявила, що політика компанії Pilkington перешкоджає експорту продукції даного типу з США, а також знижує зацікавленість американських виробників листового скла в тому, щоб вкладати кошти у проектно-конструкторські роботи, тим самим знижуючи конкуренцію.

Положення торгового законодавства США про боротьбу з бойкотом торгових операцій також мають екстериторіальний характер. Закон США про боротьбу з бойкотом забороняє американським компаніям приєднуватися до бойкоту, оголошеного іноземною державою і, що припускає відмову від будь-яких торгових операцій із країнами, дружніми США. Цей закон спрямований головним чином проти резолюції 1954 року, прийнятої Лігою арабських держав, яка закликає до бойкоту діяльності будь-якої компанії, яка веде бізнес з Ізраїлем. Компанія Baxter International опинилася у дуже складній ситуації після того, як у великому журі США було розглянуто справу щодо продажу обладнання та матеріалів для сирійських лікарень із великою знижкою, що, як стверджувалося на слуханні справи, фактично було рівносильно підкупу арабських держав із метою припинення бойкоту компанії. Компанія Baxter визнала себе винною у порушенні закону про боротьбу з бойкотом і виплатила штраф розміром \$ 6,6 млн.

Закон Хелмса-Бертон являє собою, можливо, самий суперечливий випадок екстериторіальності, який стосується ведення міжнародної підприємницької діяльності в сучасних умовах. Цей закон спрямований проти міжнародних компаній, які торгують майном або отримують вигоди з використання майна американських компаній, яке було конфісковано кубинським урядом після того, як у 1959 р. Фідель Кастро захопив владу в країні [21].

У 1992 році у США був прийнятий Закон про кубинську демократію, в рамках якого будь-якому морському судну, яке мало торгові відносини з Кубою,

забороняли протягом 180 днів входити в порти США, що практично призвело до заборони на експорт продовольства і медичних товарів на Кубу.

У той же рік президент США Білл Клінтон прийняв Закон про свободу і демократичну солідарність на Кубі, або Закон Хелмса-Бертон, відповідно до якого було посилено покарання по відношенню до підприємств, які інвестували кошти у власність, експропрійовану в американських громадян або компаній. Правоохоронні органи США активно стежили за порушеннями Закону Хелмса-Бертон. З 1962 по 2013 роки понад 30 американських та іноземних компаній заплатили штрафи за підтримку відносин із Кубою на суму \$ 2,4 млрд.

Закони, спрямовані проти іноземних компаній

У більшості випадків, коли до влади приходять ліві сили, в країні відбувається процес націоналізації, або передачі права власності на ресурси від приватного сектора до державного сектора. Найбільш уразливі в цьому плані ті галузі економіки, яким бракує мобільності: сфери, що займаються розробкою природних ресурсів (видобуток нафти і вугілля), капіталомісткі галузі (сталеливарна промисловість, хімічна промисловість, переробка нафти). Коли уряд країни, на території якої діє компанія, компенсує власникам приватної власності їх втрати в зв'язку з націоналізацією, така передача права власності називається експропріацією. Коли уряд приймаючої країни не надає ніякої компенсації, така передача права власності називається конфіскацією. Наприклад, після 1973 р. багато арабських нафтовидобувних країн націоналізували власність західних нафтових компаній. Однак ці країни запропонували західним фірмам комплекс компенсаційних заходів, таких як відшкодування збитків, пролонгація діючих договорів, а також надання прийнятних для компанії прав на буріння свердловин в майбутньому. На відміну від такого підходу ключовим елементом конфлікту між США і Кубою є відсутність якої б то не було компенсації втрати майна, відібраного у американських компаній.

3.3. Закони, що стосуються власності

Приватизація. Приватизація – це процес перетворення державної власності в приватну власність. Приватизація протилежна за своєю суттю процесу націоналізації і створює сприятливі можливості для міжнародного бізнесу. Більшість державних підприємств, які переходять у приватну власність, є нерентабельними, не мають достатнього капіталу, а їх персонал переукомплектований. Проте такі підприємства в багатьох випадках являють інтерес для міжнародних компаній, які шукають шляхи розширення своєї діяльності на нові ринки в ключових секторах національної економіки (таких як системи зв'язку, транспортна система і промислове виробництво).

Приватизація, яка прискорилося у 80-і рр., є результатом дії двох основних сил: політичної ідеології і тиску економічних чинників. Політична ідеологія змусила Маргарет Тетчер, прем'єр-міністра Великобританії з 1979 по 1990 р, послабити державне регулювання економіки (табл. 3.1). Протягом 80-х рр. британським урядом була продана його частка в таких компаніях, як British Airways, British Telecom, British Airport Authority і British Petroleum. Брайан Малруні, глава Прогресивно-консервативної партії Канади, пішов тим самим шляхом під час свого перебування на посаді прем'єр-міністра країни з 1984 по 1993 р. Такі ж дії були зроблені протягом останнього десятиліття лідерами Аргентини, Бразилії, Чилі, Мексики і багатьох інших країн.

Щоб зломити опір профспілок, своїх головних супротивників, Тетчер заропонувала працівникам безкоштовно отримати акції підприємств, які приватизуються. Розміщення акцій British Gas на 5,6 млрд фунтів (\$ 8,6 млрд за поточним курсом) у 1986 р. супроводжувалося масовою рекламною кампанією.

Прискорення темпів приватизації було також обумовлено конкурентним тиском, із яким компанії зіткнулися на світових ринках. Промисловість засобів зв'язку демонструє прекрасний приклад такого явища. Ця галузь отримала великі переваги від стрімкого технічного прогресу, в той час як уряди багатьох країн, що зіткнулися із величезним дефіцитом бюджету, не знайшли можливостей залучити капітал для оновлення та розширення систем зв'язку, що належать державі. У результаті в таких країнах, як Аргентина, Мексика, Чилі, Венесуела і

Об'єднане Королівство, була проведена приватизація сектора телекомунікаційних послуг.

Таблиця 3.1

Деякі крупні приватизаційні угоди при Маргарет Тетчер

| Рік | Компанія | Сума угоди (млн фунтов) |
|------|------------------------|----------------------------|
| 1982 | Amersham International | 63 |
| 1984 | British Telecom | 3900 |
| 1986 | British Gas | 5600 |
| 1987 | British Airways | 900 |
| 1987 | Rolls-Royce | 1400 |

У приватизації були не тільки прихильники, а й противники. Критики звинувачували Тетчер у розпродажі національних багатств за викидними цінами, в малих надходженнях до скарбниці і заохоченню спекулянтів.

Професор Паркер вважає, що в цілому приватизація у Великобританії пройшла успішно, хоч і не всі від неї виграли. Компанії, які стали приватними, могли працювати більш ефективно і нарощувати капіталовкладення, чого не могла дозволити собі держава (в уряді існували жорсткі обмеження на інвестиції держкомпаній). Але були і невдачі: так, Британія практично втратила свої позиції у суднобудуванні після приватизації галузі. Для порівняння в Україні приватизація проходить у такі етапи (рис. 3.1).

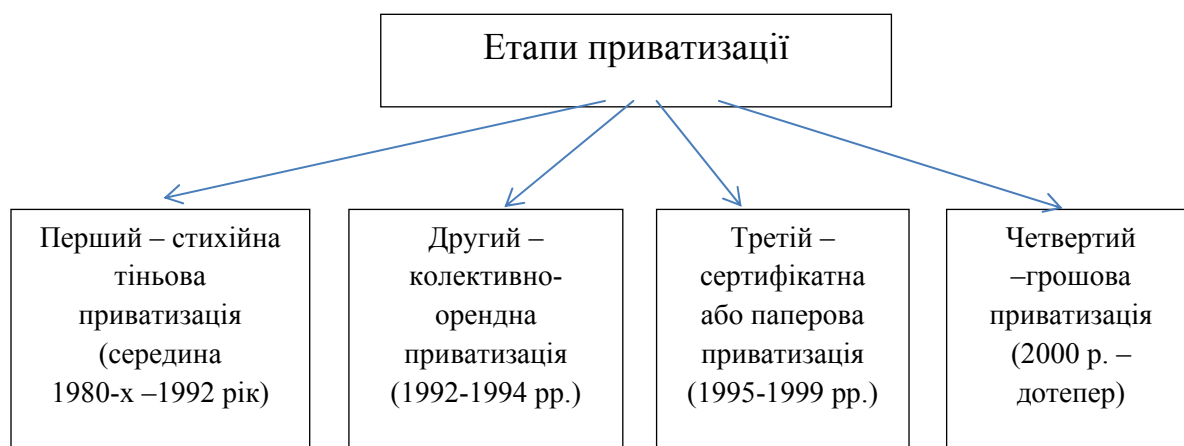


Рис. 3.1. Етапи приватизації в Україні [20]

Об'єктами приватизації в Україні у 2018 році є наступні (табл. 3.2)

Об'єкти приватизації на 2018 р. [68]

| Перелік об'єктів груп В, Г, Е, які підлягають продажу в 2018 році | |
|--|--------------------|
| Назва | Державна частка, % |
| ПАТ "ОДЕСЬКИЙ ПРИПОРТОВИЙ ЗАВОД" | 99,567 |
| ПАТ "СУМИХІМПРОМ" | 99,995 |
| ПАТ "ЦЕНТРЕНЕРГО" | 78,29 |
| ПАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО" | 70,009 |
| ПАТ "МИКОЛАЇВОБЛЕНЕРГО" | 70 |
| АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ "ХАРКІВОБЛЕНЕРГО" * | 65,001 |
| ПАТ "ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО" | 60,248 |
| ВАТ "ТЕРНОПІЛЬОБЛЕНЕРГО" * | 50,999 |
| ВАТ "ОРІАНА" * | 99,999 |
| ВАТ "ЖИТОМИРСЬКИЙ ЗАВОД ХІМІЧНОГО ВОЛОКНА" * | 98,285 |
| ПАТ "ТУРБОАТОМ" | 75,22 |
| ПАТ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ВИРОБНИЧИЙ АЛЮМІНІЄВИЙ КОМБІНАТ" | 68,009 |
| ПАТ "ЛЬВІВСЬКИЙ ЗАВОД "АВТОНАВАНТАЖУВАЧ" | 57,389 |
| ВАТ "ОСНАСТКА" * | 50,005 |
| ПАТ "НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ І ПРОЕКТНО-КОНСТРУКТОРСЬКИЙ ІНСТИТУТ АТОМНОГО ТА ЕНЕРГЕТИЧНОГО НАСОСОБУДУВАННЯ" | 50 |
| ВАТ "АВТОЛИВМАШ" * | 25,998 |
| ПАТ "КРИВОРІЗЬКА ТЕПЛОЦЕНТРАЛЬ" | 99,986 |
| ПрАТ "МИКОЛАЇВСЬКА ТЕЦ" | 99,912 |
| ПрАТ "ДНІПРОВСЬКА ТЕЦ" | 99,928 |
| ПрАТ "ХЕРСОНСЬКА ТЕЦ" | 99,833 |
| ПАТ "ЧЕРКАСИОБЛЕНЕРГО" | 46 |
| ПАТ "СУМІОБЛЕНЕРГО" | 25 |
| ПАТ "ОДЕСАОБЛЕНЕРГО" | 25 |
| ПАТ "ДОНБАСЕНЕРГО" | 25 |
| ПрАТ "ПОЛТАВАСАДВИНМАРКЕТ" | 100 |

Обмеження на частку іноземної власності. Уряди багатьох країн обмежують частку іноземної власності в національних компаніях з тим, щоб зберегти за собою контроль над ключовими галузями економіки. Наприклад, уряд Мексики ввів такі обмеження в енергетичних галузях промисловості, вважаючи, що доходи від запасів нафти, яка вважається «національним надбанням» країни, повинні розподілятися тільки між її громадянами. У Канаді частка іноземної власності в друкованих засобах масової інформації обмежується показником 25%. Це обмеження є частиною державної програми, спрямованої на захист національної культури від впливу південного сусіда. У багатьох країнах іноземні фірми не допускаються до участі в радіо- і телевізійних корпораціях. Наприклад,

у США частка власності іноземних компаній в телевізійних і радіостанціях не може перевищувати 25%. Такі ж правила існують в країнах Європи.

Звуження сфери діяльності іноземних багатонаціональних корпорацій може здійснюватися за допомогою введення обмежень на можливість репатріації (повернення на батьківщину) прибутків, отриманих в країні, на території якої діє дана БНК. Такий метод отримав широке розповсюдження в 80-і рр., проте в 90-і рр. багато країн, такі як Ботсвана і Ефіопія, скасували контроль над репатріацією прибутків після переорієнтації своєї політики на вільний ринок.

3.4. Функціонування багатонаціональних корпорацій

Вплив багатонаціональних корпорацій на країни перебування

Компанії, що відкривають свої підприємства за межами рідної країни, впливають на політичне, соціальне та культурне середовище країни, в якій вони здійснюють свою діяльність; у рівній мірі ці компанії відчують на собі вплив цього середовища. Для того, щоб успішно конкурувати на ринках країн перебування, а також підтримувати ефективні взаємини з урядами цих країн, менеджери БНК повинні визначити оптимальний спосіб взаємодії своїх компаній із національним та місцевим середовищем ведення бізнесу.

Економічний і політичний вплив. Багатонаціональні корпорації впливають на економіку кожної країни, в якій вони ведуть бізнес. Багато аспектів такого впливу носять позитивний характер. Наприклад, у міру виходу західних мереж супермаркетів (таких як мережа супермаркетів французької компанії Carrefour) на китайський ринок розширюється асортимент товарів, пропонованих китайським споживачам, підвищується рівень їх санітарної культури, на ринку країни з'являється все більше продукції відомих торгових марок. БНК можуть робити інвестиції у нові заводи і фабрики, тим самим створюючи велику кількість нових робочих місць в країні перебування.

Таким же чином інші країни мають вигоди від впровадження нових технологій іноземних ТНК, наприклад, Intel розробляє безпілотні автомобілі в

Ізраїлі, Boeing розмістив збирання літаків у Китаї, в Україні таким інвестором виявилась мережа французьких супермаркетів Ашан.

Такі інвестиції забезпечують роботою місцевих підрядників, будівельників і постачальників. Крім того, БНК платять податки, що зміцнює місцеву економіку і сприяє поліпшенню роботи освітніх установ, а також транспортних та інших муніципальних служб. Коли компанія Toyota почала свою діяльність у місті Джорджтаун, штат Кентуккі, сума \$ 1,5 млн, виплачена компанією в якості податку на дохід із нерухомого майна, склала майже чверть муніципального бюджету. Передача технологій також може мати позитивний вплив на місцеву економіку. Для муніципальної влади Пекіна найважливішою перевагою створення спільного підприємства з американською компанією American Motors було отримання доступу до новітніх американських технологій у сфері автомобілебудування. Таким же чином компанія General Electric підвищила продуктивність найбільшого угорського виробника електричних лампочок, передавши йому свої технологічні знання.

Багатонаціональні корпорації можуть надавати і негативний вплив на місцеву економіку країн, у яких вони здійснюють свою діяльність. Безпосередня конкуренція БНК із місцевими компаніями може призвести до втрати прибутків і до скорочення робочих місць у цих компаніях. Наприклад, вихід мережі супермаркетів Carrefour на китайський ринок дуже сильно ускладнює ведення бізнесу дрібними сімейними підприємствами громадського харчування, що обслуговують клієнтів на відкритому повітрі.

Крім того, місцева економіка потрапляє у залежність від економічного процвітання БНК, фінансовий успіх якої набуває все більшого значення для благополуччя місцевих жителів. У деяких випадках в БНК виникає необхідність у скороченні сфери діяльності, яке супроводжується звільненням робітників і службовців, обмеженням або повним припиненням діяльності БНК у країні перебування. Наслідки такого розвитку подій можуть бути руйнівними для місцевої економіки. Наприклад, у 2000 році корпорація BMW оголосила про намір припинити пайову участь в компанії Rover, продавши частину своїх акцій

Ford Motor Company, а решта акцій – невеликій британській компанії, що спеціалізується на викупі пакетів акцій інших фірм. Багато британських політиків негайно висловили занепокоєння щодо того, що таке рішення керівництва корпорації BMW руйнівню вплине на економіку графства Оксфордшир – регіону, який протягом тривалого часу знаходився у прямій залежності від діяльності підприємств компанії Rover і робочих місць, які забезпечувала успішна робота цих підприємств.

Крім усього іншого багатонаціональні корпорації володіють великим політичним впливом як на міжнародному рівні, так і на рівні країни перебування. Завдяки своїм величезним розмірам БНК у багатьох випадках володіють великою владою в країнах, на території яких вони здійснюють свою діяльність. На жаль, завжди існує можливість зловживання цією владою. Однак навіть якщо цього не трапляється, БНК все одно мають можливість протистояти діям місцевої влади, спрямованим на обмеження їх діяльності. У таких випадках БНК просто загрожують перевести виробництво і робочі місця в інші регіони. Наприклад, на початку 90-х рр. владою Іспанії були прийняті нові закони, які повинні були привести до підвищення витрат на робочу силу. У відповідь на це такі корпорації, як Colgate-Palmolive, S.C.Johnson & Son, Kubota і Volkswagen закрили деякі з своїх підприємств, розташованих в Іспанії, а також скоротили фонд заробітної плати. У результаті в країні почалося різке підвищення рівня безробіття, який до середини 90-х досяг 24,5%.

23 січня 2018 р. американська транснаціональна компанія, один із лідерів з випуску продукції для охорони здоров'я, особистої і промислової гігієни, в односторонньому порядку прийняла рішення і оголосила про масове скорочення від 5000 до 5500 робочих місць. Скорочення робочої сили на 12% відбудеться в основному за рахунок закриття 10 фабрик Kimberly-Clark. Продукцію Kimberly-Clark, таку як підгузники Huggies і паперові рушники та серветки Kleenex, використовує майже чверть населення світу. На бізнес Kimberly-Clark і її конкурентів великий вплив мають ритейлери, які знижують ціни, а споживачі все частіше купують на Amazon. Прибуток трохи знизився, але в той же час

операційний прибуток Kimberly-Clark в 2017 році склав близько 3,3 млрд доларів США.

За наявною інформацією, генеральний директор Kimberly-Clark Томас Дж. Фальк отримав в 2017 році більше 13 мільйонів доларів США. Витрати на масову реструктуризацію будуть частково покриті за рахунок коштів, зекономлених завдяки скороченню Дональдом Трампом корпоративних податків. Реструктуризація спрямована на економію коштів компанії у розмірі понад півмільярда доларів США до 2021 року. В деякі фабрики планується повторно інвестувати значні кошти. Однак, як очікується, реінвестування буде направлено на нарощування потенціалу цифрового виробництва, що може знову принести погані новини для працівників.

Культурний вплив. Багатонаціональні корпорації дуже впливають на культуру країн, на території яких вони ведуть бізнес. Діяльність БНК призводить до підвищення рівня життя місцевого населення, а також до появи на місцевому ринку нових продуктів і послуг, які раніше були недоступні місцевим жителям. У зв'язку з цим в країнах, де БНК ведуть бізнес, формуються нові норми поведінки жителів цих країн. Деякі з цих змін мають позитивний характер. До числа таких змін відноситься застосування більш надійного обладнання та інструментів на місцевих підприємствах, поява на місцевому ринку більш якісних фармацевтичних препаратів і товарів по догляду за хворими, а також доброякісних продовольчих товарів, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам. Інші зміни, викликані діяльністю БНК, не можна назвати позитивними.

Наприклад, на адресу компанії Nestle поступило багато критичних відгуків про її діяльність по просуванню своїх сумішей для дитячого харчування на ринки країн, що розвиваються. На думку критиків, матерів у цих країнах привчили до використання сумішей для дитячого харчування, але не навчили готувати їх належним чином. Матері сильно розбавляли суміші, щоб збільшити кількість продукту; крім того, у багатьох випадках не витримувалися санітарні норми в процесі приготування сумішей. У результаті, як стверджують критики, в цих країнах суттєво підвищився рівень дитячої смертності.

Вирішення спорів у міжнародному бізнесі

Конфлікти, що виникають у процесі міжнародної комерційної діяльності, можуть бути дуже складними. Як правило, успішне вирішення міжнародних суперечок вимагає відповіді на наступні чотири питання.

1. Закон якої країни застосовується для вирішення конфлікту?
2. На території якої країни повинна вирішуватися ця проблема?
3. Який метод слід використовувати для вирішення конфлікту: судовий процес, арбітраж або переговори?
4. Як забезпечити виконання рішень по врегулюванню конфліктів?

Відповіді на ці питання обговорюються у багатьох міжнародних ділових контрактах, що має на меті зниження рівня невизначеності і обсягу витрат в процесі вирішення спорів. Судові органи більшості країн, що займаються торгівлею, визнають законність положень таких контрактів і забезпечують їх виконання, якщо ці положення не суперечать державній політиці.

У разі, якщо в міжнародному контракті немає відповіді на перші два питання, кожна сторона договору має можливість передати справу на розгляд суду, від якого можна очікувати найбільш сприятливого результату. Цей процес відомий під назвою «маневри з вибором судового форуму». Як стверджують деякі експерти, можливість пошуку «зручного» суду ставить американських виробників у невідгідне становище на міжнародних ринках. Грошова винагорода за послуги адвокатів вище в судах США, тому багато адвокатів із боку компаній, які представляють позови, прагнуть до використання саме цих судів для винесення судових рішень у закордонних судових справах про продаж на міжнародних ринках бракованої продукції, зробленої у США. І навпаки, іноземному виробникові товарів, які продаються поза США, не загрожує вимушена необхідність захисту своєї продукції в судах США, оскільки у такого виробника немає зв'язків із судовим форумом цієї країни.

Виконання розпоряджень суду залежить від дотримання принципу ввічливості. Принципом ввічливості передбачається, що держава в певних межах визнає рішення і розпорядження судових органів іноземних держав, а також

забезпечує їх виконання на своїй території. Практичне застосування принципу ввічливості вимагає виконання наступних трьох умов.

1. Принцип взаємної ввічливості поширюється на кожен зі сторін; іншими словами, країна А і країна В домовляються про взаємне визнання законності рішень судових органів один одного.

2. На адресу відповідача в установленому законом порядку передається повідомлення про винесення того чи іншого судового рішення у справі.

3. Судове рішення, винесене судом іноземної держави, повинно не суперечити внутрішнім законодавчим актам країни і не призводити до порушення договірних зобов'язань з боку відповідача.

Врегулювання конфліктів за допомогою судових процесів обходиться дорого і не гарантує однозначних результатів. Тому багато міжнародних компаній намагаються знайти менш дорогі засоби вирішення спорів щодо міжнародних ділових операцій. У багатьох випадках для врегулювання ділових конфліктів використовується альтернативний метод арбітраж.

Арбітраж – це процес вирішення спорів, під час якого обидві сторони конфлікту домовляються про передачу своїх справ третій особі або органу, рішення якого вони визнають. Завдяки своїй оперативності, конфіденційності та неформальності така процедура дозволяє врегулювати конфлікт із меншими витратами, ніж через систему судочинства.

Міжнародний комерційний арбітраж (МКА) – це недержавна організація з розгляду міжнародних комерційних суперечок. Число постійно діючих МКА постійно зростає. На сьогоднішній день в світі їх налічується понад 100. Для них характерна наявність спільних рис: безперервно функціонуючий адміністративно-технічний орган; регламент (або положення, статут), список арбітрів, з якого боку можуть вибрати суддів, і т.д. Серед існуючого різноманіття МКА можна виділити найбільш авторитетні, загально визнані центри – Лондонський міжнародний третейський суд (Лондон), Американська арбітражна асоціація (Нью-Йорк), Арбітражний суд Міжнародної торгової палати (Париж), Арбітражний інститут торгової палати (Стокгольм) і ін.

Арбітражний суд Міжнародної торгової палати (МТП), що є міжнародною неурядовою організацією, члени якої – головним чином національні комітети (торгові, торгово-промислові палати), діє на основі Регламенту, затвердженого 1 червня 1975 р.

Низка проблем виникає у разі, коли міжнародній компанії доводиться вирішувати спірні питання із урядом рідної країни. У США, наприклад, міжнародні компанії мають у своєму розпорядженні обмежені можливості для звернення за допомогою до суду в разі виникнення міжнародних суперечок. У законі США про імунітет суверенних іноземних держав 1976 р. зазначається, що дії урядів іноземних держав проти компаній США в більшості випадків знаходяться за межами юрисдикції судових органів країни. Таким чином, якщо урядом Франції буде прийнято рішення про націоналізацію французьких підприємств корпорації ІВМ або про введення податків на комп'ютери ІВМ без узгодження із керівництвом компанії, компанія ІВМ не зможе звернутися за допомогою до судових органів США з метою пред'явлення позову про відшкодування шкоди до Франції як до суверенної держави. У той же час Закон США про імунітет суверенних іноземних держав не гарантує імунітет комерційної діяльності суверенної держави на території США. Якби уряд Франції уклав контракт на придбання 2000 персональних комп'ютерів у компанії ІВМ, а потім анулював би цей контракт, компанія ІВМ могла б подати позов проти Франції у судові органи США.

Різні країни, в тому числі Сполучені Штати Америки, у багатьох випадках укладають двосторонні угоди, завдання яких полягає у захисті компаній із цих країн від актів свавілля з боку урядів країн, де діють ці компанії. Такі угоди передбачають врегулювання інвестиційних суперечок, які зачіпають інтереси обох сторін, в арбітражному порядку. Договір такого типу існує між США і Ямайкою. Коли уряд Ямайки оголосив про підвищення податків на продукцію заводу зі збагачення алюмінієвої руди, що входить до складу компанії ALCOA – американської компанії з виробництва металу, третього у світі виробника алюмінію – всупереч умовам контракту, що забороняє таке підвищення, компанії

ALCOA вдалося змусити уряд Ямайки передати справу на розгляд арбітражного суду.

3.5. Технологічне середовище в міжнародному бізнесі

Технологічне середовище являє собою ще один важливий аспект успішного ведення міжнародного бізнесу в тій чи іншій країні. Основа технологічного середовища країни – це ресурси, наявні в її розпорядженні. Деяким країнам, таким як Австралія, Аргентина і Таїланд, пощастило мати родючі сільськогосподарські угіддя. Інші країни – Саудівська Аравія, Південна Африка і Росія – щедро наділені природними ресурсами, такими як нафта, золото і алмази. У деяких країнах (наприклад, в Китаї та Індонезії) є надлишок робочої сили, в той час як Ісландія і Нова Зеландія відчують її брак. Доступність або недоступність ресурсів впливає на те, яка продукція виробляється у тій чи іншій країні. Завдяки надлишку родючих земель такі країни, як Австралія, Аргентина і Таїланд, є основними експортерами сільськогосподарської продукції.

Таким же чином доступність дешевої робочої сили дозволяє китайським і індонезійським компаніям випускати і поставляти на світовий ринок трудомістку продукцію. І навпаки, Ісландія і Нова Зеландія є чистими імпортерами такої продукції, оскільки у цих країнах компанії відчують нестачу в дешевій робочій силі, що заважає їм робити трудомісткі товари з прибутком.

Один із способів удосконалення або формування технологічного середовища – це інвестиції. Інвестиції в інфраструктуру та людський капітал дозволяють розвиненим країнам і далі процвітати на світових ринках, незважаючи на високу оплату праці робітників і службовців.

Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в останні два десятиліття, і досягнення ІТ-революції, все частіше змушують говорити про нове «індійське диво» – технологічне. З початку 2000 років Індія є світовим лідером за обсягом експорту продукції ІТ-галузі та займає домінуюче місце на глобальному ринку ІТ-аутсорсингу. У 2005-2006 фінансовому році обсяг ринку ІТ Індії

оцінювався в 42,2 млрд дол. США, що склало 5,8% ВВП, з річним, зростанням 22%.

Основи лідируючого положення, яке наразі займає Індія на глобальному ринку експорту інформаційних технологій та ІТ-послуг, були закладені кілька десятиліть тому.

На початку 1970 рр. була прийнята державна програма, яка забезпечувала максимально вигідні умови для національних компаній, зайнятих розробкою програмної продукції: для ІТ-компаній передбачалися субсидії на розгортання експортоорієнтованого виробництва, пільгове кредитування, зниження митних ставок на ввезення закордонного обладнання. Одночасно створювалися спеціалізовані індустріальні зони з преференційним оподаткуванням, вводилася практика присвоєння компаніям престижного статусу експортоорієнтованої фірми, яка надавала їм розширені права і можливості підприємництва.

У 1986 р. в Індії була прийнята нова державна програма розвитку та експорту програмного забезпечення (Software Exports, Software Development and Training Policy), яка вперше розглядала розвиток даного сектора ІТ-індустрії як ключовий напрямок розвитку національної економіки.

Ідея створення галузі офшорного програмування – нової некапіталомісткої сфери – виглядала для індійських економістів досить привабливо, тому що цей напрямок міг розвиватися без масштабного імпорту, створювати робочі місця і підняти рівень освіти в країні. Обмежений обсяг внутрішнього ринку змушував галузь орієнтуватися переважно на експорт продукції і послуг. Спочатку основною формою участі Індії у світовій ІТ-індустрії була робота індійських фахівців за кордоном, здебільшого в США. Потім цей ринок виріс до масштабних розмірів і в самій Індії.

Найважливішим видом організації компаній ІТ-індустрії Індії залишаються технопарки. В даний час більше 90% національного експорту програмного забезпечення та ІТ-послуг припадає на підприємства, розташовані в технопарках. Такі технопарки розміщені по всій території країни майже в 50 населених пунктах, включаючи міста Бангалор, Ченнаї, Хайдарабад, Нойда, Лакхнау,

Канпур, Аллахабад, Патна, Гандінагар, Мумбаї, Колката. Технопарки являють собою комплексні науково-дослідні центри з розвиненою інфраструктурою, з найсучаснішими засобами для НДДКР в області електроніки і можливістю швидкого впровадження передових технологій і ноу-хау у виробництво.

Масове будівництво технопарків в Індії стимулювало створення на їх території нових національних компаній, а також дочірніх фірм і філій найбільших світових виробників програмного забезпечення, телекомунікаційного обладнання та електронної техніки (Intel, AMD, Microsoft, Cisco, Ericsson, Motorola, Siemens, Kyocera і ін.).

Столиця південного штату Карнатака – місто Бангалор став не тільки першим, але і найбільшим технопарком країни, і по праву вважається аналогом всесвітньо відомої Силіконової долини. У Бангалорі розміщені представництва провідних ІТ-компаній, включаючи найбільші індійські компанії (Tata Consultancy services, Wipro Technologies, Infosys Technology) і світові компанії (Microsoft, Oracle, Motorola, Toshiba і ін.),

Велике значення в розвитку національної галузі ІТ мав той факт, що Індія успішно впроваджувала і застосовувала на практиці західні моделі ведення бізнесу і менеджменту. Індійські аутсорсингові компанії проводять ретельну підготовку персоналу. Наприклад, якщо у клієнта американського банку в Техасі виникли проблеми з кредитною картою і він подзвонить в банківську сервіс-службу, то велика ймовірність, того, що відповідь йому індійський консультант з Мумбаї. Однак клієнт-американець швидше за все цього не зрозуміє, тому що службовці кол-центрів, орієнтованих на розвинені англомовні країни, зобов'язані спілкуватися з клієнтами на чистій англійській мові без індійського акценту. Якщо індійська фірма працює на американському ринку, то персонал проходить додаткове навчання лінгвістиці, американській вимові. Для зручності заокеанських клієнтів індійські оператори кол-центрів представляються англійськими і американськими іменами. Подібний підхід до обслуговування клієнтів допоміг індійським компаніям швидко завойовувати іноземні ринки.

Крім офшорного програмування індійська індустрія інформаційних технологій спеціалізується на виробництві комп'ютерного апаратного забезпечення світового рівня, перш за все високопродуктивних комп'ютерів.

За даними статистики, в Україні на ринку ІТ функціонують дві тисячі компаній, в яких працює понад 150 тис. осіб. У світовому рейтингу виробників ПЗ Україна посідає 15 місце. Однак для стрімкого розвитку галузі існує багато негативних чинників, серед яких вагоме місце посідає піратство ПЗ. Так, в Україні, згідно з дослідженням Асоціації виробників програмного забезпечення, що охоплює 32 країни, 69% користувачів комп'ютерів використовують ПЗ, отримане з нелегальних джерел. Наразі 26% усіх торговельних точок в Україні, які продають ПЗ для комп'ютерів, активно пропонують саме неліцензійне ПЗ [67].

Ще один спосіб зміни технологічного середовища країни – це передача технології з однієї країни в іншу. Деякі країни підтримують передачу технологій за допомогою стимулювання прямих іноземних інвестицій. Наприклад, різкий перехід Угорщини і Польщі від комунізму до капіталізму став можливим завдяки введенню податкових та інших пільг, які дозволили зацікавити такі компанії, як General Electric і General Motors, в будівництві своїх підприємств на території цих країн.

Іншим країнам вдалося вдосконалити своє технологічне середовище, поставивши при передачі технологій у якості умови отримання доступу до їх ресурсів чи споживчих ринків країн, які були в цьому зацікавлені. Наприклад, Саудівська Аравія санкціонувала укладання контрактів із нафтовими компаніями на видобуток сирої нафти за умови, що ці компанії нададуть роботу саудівським інженерам-нафтовикам і навчать їх сучасним методам розвідки та видобутку нафти.

Визначальним фактором технологічного середовища країни (і відповідно готовності іноземних компаній передавати технологію у цю країну) є ступінь захисту прав інтелектуальної власності, яку забезпечують закони цієї країни. Інтелектуальна власність, до якої відносяться патенти, авторські права, торгові

марки, фірмові назви і т. д., становить важливу частину активів більшості багатонаціональних корпорацій. Об'єкти права на інтелектуальну власність представлені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Класифікація об'єктів права інтелектуальної власності

Угода про торговельні аспекти прав на інтелектуальну власність – одна з угод, прийнятих під час Уругвайського раунду переговорів у рамках ГАТТ.

3.6. Політичне середовище в міжнародному бізнесі

Оцінка політичної обстановки в країні, де компанія планує вести бізнес, являє собою важливу частину процесу прийняття ділових рішень. Закони та нормативні акти, що приймаються на будь-якому рівні державної влади, можуть вплинути на стабільність діяльності компанії в країні перебування. Закони про мінімальну заробітну плату обумовлюють витрати на робочу силу; правила зонування визначають способи використання компанією своєї власності; закони про охорону навколишнього середовища впливають на вибір технології виробництва, а також на обсяг витрат, необхідних для ліквідації відходів. Несприятливі зміни в податковому законодавстві можуть поступово звести

нанівець прибутковості компанії. Громадянські війни, терористичні акти або викрадення іноземних підприємців, а також експропріація власності компанії – всі ці події у рівній мірі небезпечні для життєздатності зарубіжних ділових операцій компанії.

Політичні ризики – це будь-які зміни політичних умов, які можуть несприятливо позначитися на прибутковості ділових операцій компанії. Практично всі політичні ризики можуть бути віднесені до однієї із наступних трьох категорій:

- Ризик втрати власності, коли компанія може втратити свою власність у результаті конфіскації або експропріації;
- Операційний ризик, коли поточна діяльність компанії і / або безпека її працівників під загрозою через зміни в законодавстві країни перебування, у нормах з охорони навколишнього середовища і в податковому кодексі, а також з причини тероризму, збройних повстань і т. д .;
- трансфертний ризик, коли уряд обмежує здатність компанії переказувати грошові кошти в країну і за її межі.

Макрополітичний ризик зачіпає всі компанії, що діють в країні; у якості прикладу ризику такого типу можна навести громадянські війни, які розривали Сьєрра-Леоне, Заїр, Боснію і Руанду в 90-і рр., або останні події в Афганістані та Іраку, зараз ведуться широкомасштабні дії в Сирії.

Мікрополітичний ризик зачіпає тільки певну компанію або компанії, діючі в окремій галузі економіки. Націоналізація нафтової промисловості в Саудівській Аравії, що відбулася в 70-і рр., являє собою приклад мікрополітичного ризику, обумовленого діями уряду. Наприклад, у 2003 р. компанії TotalFina Elf SA, Royal Dutch / Shell і Chevron Техасо тимчасово призупинили свою діяльність у дельті Нігера через військові дії між урядом країни та місцевими етнічними общинами.

Контрольні питання :

1. Дайте опис чотирьох типів правових систем, з якими доводиться мати справу міжнародним компаніям.
2. Що таке екстериторіальність?
3. Як діяльність БНК може вплинути на країну перебування?
4. Поясніть відмінність між експропріацією і конфіскацією.
5. Чому в деяких країнах вводяться обмеження на зарубіжну власність національних компаній?
6. Що таке політичний ризик? Назвіть різні типи політичного ризику.

РОЗДІЛ 4. РОЛЬ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

4.1. Розвиток сучасної культури

Один з останніх фільмів з участю Арнольда Шварценеггера «End of Days» («Кінець світу») зібрав в Сполучених Штатах зовсім невелику суму – \$ 66 млн (за попередніми оцінками виручка від прокату фільму повинна була перевищити \$ 100 млн). Американський і канадський режисер Джеймс Камерон створив фільми «Титанік», «Термінатор» (перші 2 серії), Аватар, який зібрав 3 млрд дол. Зараз готує чотирилогію. Японці же заплатили в цілому \$ 163 млн за те, щоб подивитися фільм «Гаррі Поттер і камінь чарівника» в місцевих кінотеатрах. В чому секрет успіху цих фільмів? Практика прокату фільмів в різних країнах світу показала, що голлівудські фільми найлегше продаються на англомовних ринках, таких як ринок Великобританії і Австралії. Зміст фільмів, як правило, легко інтерпретується місцевими жителями, і не виникає практично ніяких проблем з розумінням мови, якою розмовляють герої фільму.

З іншого боку, коли фільм доводиться дублювати або давати до нього субтитри, деякі моменти фільму можуть стати незрозумілими для глядачів; крім того, глядачу важко стежити за сюжетом і одночасно читати субтитри.

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 в Сполучених Штатах Америки отримала іншу назву – «Harry Potter and the Sorcerer's Stone» («Гаррі Поттер і камінь чарівника»). Назву було змінено за бажанням видавця книги, який вважав, що колишня назва звучала занадто м'яко для американської аудиторії. Американські фільми, присвячені расовим проблемам і зіткненням судової практики, що виникають в процесі їх вирішення (як у фільмі «Час убивати»), не мають великого успіху на ринках зарубіжних країн. Такі комедії, як («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 з участю Арнольда Шварценеггера і Сильвестра Сталлоне, а також фільми про бойові мистецтва, в яких головні ролі виконують Джек Чан і Жан-Клод Ван Дамм, також мають успіх.

В Латинській Америці кожна країна (навіть кожен регіон країни) має власну унікальну культуру, що типово в одному місці, може виходити за рамки дозволеного в іншому. Це може призвести до виникнення непорозуміння в процесі ведення бізнесу з латиноамериканськими країнами, тому навіть невеликі знання про специфіку місцевої культури грають важливу роль, для успішної діяльності компанії на ринках цих країн.

Інтернаціоналізація економіки, перетворення її в єдину взаємозалежну систему – реальність XXI ст. Сильним імпульсом до цього послужило зміцнення контактів, прискорення темпу спілкування і комунікації. Бізнесменам, представникам різних професій усе частіше доводиться взаємодіяти з компаніями, зарубіжними колегами.

Для встановлення в майбутньому гармонійних відношень між Україною й іншими країнами, істотне значення буде мати поширення культури ділового спілкування, це дозволить налагодити інтелектуальні і ділові стосунки у сфері бізнесу.

Культурна розмаїтість не зникне завтра. Увага до культурних коренів, національних особливостей представників сфери бізнесу дозволяє побачити і точно прорахувати те, як партнери будуть реагувати на пропозиції. Більше того, можна передбачити їхнє ставлення, перебороти труднощі спілкування.

Міжнародний бізнес – діяльність, що пов'язана з багатьма проблемами. Особливо це стосується спільних підприємств. Крім практичних і технічних питань (вирішення яких знайти легко) на організаційному рівні часто доводиться стикатися з такими особливостями національної психології, поведінки, які становлять певні проблеми для менеджерів, бухгалтерів тощо. Навіть в одній країні існують компанії з різними корпоративними культурами. Наприклад, у японо-американському спільному підприємстві американців цікавить насамперед

прибуток, японці ж стурбовані поділом сфер впливу. На що варто орієнтуватися в такому випадку?

Виявляти національні особливості те саме, що ходити по мінному полю. Тут можна зустріти емоційних італійців, статечних німців, обачних американців і харизматичних японців. Крім того, у деяких країнах настільки сильні регіональні особливості, що національні риси відходять на другий план. Так, приміром, бізнесменам Мілану набагато легше спілкуватися з австрійцями і французами, ніж із сицилійцями.

На ставлення також впливають стереотипи, які часто є своєрідною «точкою відліку» при визначенні свого відношення до поведінки іноземного партнера. Для досягнення взаєморозуміння між представниками різних культур, слід навчитися розуміти інших, зважати на ці стереотипи. Не сприймати, наприклад, латиноамериканську непунктуальність, шведський педантизм і надмірну ввічливість японців як щось негативне, а намагатися оцінити їх поведінку з точки зору національної культури і традицій.

Національні особливості, традиції впливають на різні сторони ділових відносин і насамперед на їх стиль.

Напрацьовується досвід, формується стиль ведення ділових переговорів українськими представниками бізнесу. Які його відмінні риси? Можна сказати, що він значною мірою відбиває національні риси українського народу. Це – твердість у відстоюванні позиції, толерантність до іншої точки зору, такт і витримка, розважлива манера ведення переговорів, почуття гумору.

Звичайно, на результатах ділових переговорів часом позначається відсутність достатнього досвіду їх ведення. Одні підприємці, перебуваючи немов у стані гіпнозу від гаданої переваги західного партнера, не виявляють належної гнучкості і твердості у відстоюванні своїх інтересів. Інші, вважаючи себе неперевершеними бізнесменами, намагаються тиснути на партнера або просто обдурюють його. Невміння вислухати іншу сторону, особливо під час діалогу з більш досвідченими зарубіжними партнерами, незнання особливостей ведення

ними переговорів, нерідко призводить до негативних результатів. Зарубіжні партнери побоюються вкладати кошти в нові підприємства, надавати кредити.

Ми не можемо не враховувати, що у розвинених країнах Заходу і Сходу, що мають великий досвід ведення переговорів, склалися специфічні національні стилі. Як свідчить аналіз літератури, американський стиль ведення переговорів зазвичай відрізняє професіоналізм, енергійність. У той же час присутній надмірний натиск. Виявляючи щире зацікавлення у переговорах, вони задають багато питань. До переговорів готуються старанно, цінують час і пунктуальність. Підкреслено дружелюбні та відкриті, але водночас впевнені у своїх перевагах. У ділових угодах зазвичай прагнуть до одержання «швидких» грошей.

Французи традиційно орієнтуються на логічні докази в дискусіях. Ведуть переговори досить жорстко. Практицизм підходу може сполучатися з притаманною французам експресією, певними прийомами переконання партнера. Галантні, скептичні і розважливі, хитромудрі і спритні французи у діловому житті надають велике значення особистим зв'язкам. Досконало вивчають усі аспекти пропозицій партнера. Звідси – уповільнений темп ведення переговорів.

Японці прагнуть уникати різких сутичок під час переговорів. Велику увагу приділяють розвитку особистих взаємин із партнером. Обережні й обачні під час обміну думками. Дуже точні щодо початку і тривалості переговорів, виконання прийнятих зобов'язань. Якщо впевнені в надійності партнера, йдуть на довгострокові угоди.

Японці стримані у прояві своїх почуттів. Посмішка або сміх – ознака прихильності. Рукоштовняння в Японії не прийняті. Прямий погляд вважається безтактністю.

Терпіння в Японії вважається однією з головних чеснот. Тиск під час переговорів не дає бажаного результату. У той же час надмірна ввічливість японця може бути своєрідним засобом, що притупляє пильність партнера. Так нерідко обводять навколо пальця партнерів, що занадто довіряють компліментам [93].

Із вищенаведеного стає очевидним, що українським бізнесменам варто знати і враховувати особливості стилю ділових переговорів зарубіжних партнерів. Мова йде не про копіювання, а про передбачення поведінки ділових партнерів, налагодження ефективного спілкування, порозуміння.

Наприклад, український підприємець звертається з діловою пропозицією щодо інвестиції у проект. Західний партнер відповідає: «Так, це гарний проект. По-моєму, у нього великі перспективи». Наш підприємець задоволений, доповідає керівництву, розповідає і запрошує взяти участь у проекті партнерів. Проте незабаром дізнається, що контракт не буде підписаний. Адже слова «мені подобається проект» – це лише оцінка, свого роду форма ввічливості. Для західного інвестора робота над проектом - це тривалий і трудомісткий процес.

Для українців, більш стриманих у прояві почуттів, здається верхом демократизму і ознакою довіри, коли під час першої зустрічі, американці, наприклад, всіляко виявляють дружнє ставлення. Однак при близькому знайомстві виявляється, що американський діловий світ жорстокий, а прояв почуттів і зовнішньої ввічливості приховують лише внутрішню жорсткість.

Ділові переговори дають бажані результати, якщо здійснюються відповідно до міжнародних правил, вироблених досвідом багатьох країн і поколінь. Ці правила зафіксовані у формі дипломатичного протоколу і міжнародного етикету.

Норми дипломатичного протоколу загально визнані й в усіх країнах більш-менш однакові, хоча кожна з них вносить свої поправки і доповнення, що впливають з її національних особливостей

Дипломатичний протокол – політичний інструмент дипломатії. Дотримання правил дипломатичного протоколу і міжнародного етикету важливе не тільки для дипломатів. Будь-який бізнесмен, який виїжджає в закордонне відрядження або приймає іноземних представників, повинен усвідомлювати, що відступ від звичаєних правил може завдати шкоди економічним зв'язкам, іміджу фірми, керівника.

Елементи культури

Культура суспільства визначає способи комунікації та взаємодії між членами цього суспільства. Основні елементи культури: соціальна структура,

мова, способи комунікації, релігія, а також цінності і установки.

Індивіди, сім'я, група. 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 важливішим 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 і 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 [2].

Названі вище соціальні установки 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 співробітника компанії, який одружився на дочці боса, піддається сумніву з боку товаришів по службі. У компаніях, які є власністю арабів, родинні 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 рахунки компанії свої власні заощадження, щоб забезпечити подальше економічне зростання.

Культури різних товариств розрізняються також тим, яка роль відведена окремому індивідууму в тій чи іншій соціальній групі. Американська культура, наприклад, заохочує індивідуалізм. Виховний процес в школах орієнтований на підвищення самооцінки кожної дитини і пробудження в ньому бажання розвивати свої індивідуальні здібності. Навпаки, в суспільстві, розділеному на окремі групи (наприклад, в Китаї, Японії, а також в ізраїльських сільсько-господарських комунах), дітей привчають до того, що вони повинні служити інтересам групи.

Соціальна стратифікація. Різні суспільства відрізняються один від одного за рівнем соціальної стратифікації. Всім товариствам в тій чи іншій мірі притаманний розподіл людей на категорії в залежності від їх походження, роду занять, рівня освіти чи інших показників. Британська класова структура суспільства і індійська кастова система – це сучасні приклади того ж явища

соціальної стратифікації, який передбачає, що соціальний стан індивіда визначає всі аспекти його взаємодії з іншими людьми.

В кастах в Індії не можна переміщатися в іншу касту. Така тенденція зараз поступово втрачається. Наприклад, у 1997 році президентом Індії був недоторканий.

Представимо короткий аналіз деяких ключових елементів японської культури, а також їх впливу на методи ведення бізнесу в Японії. Перший елемент культури, який грає основну роль в практиці ведення бізнесу в Японії, – це ієрархічна структура японського суспільства. Система соціальної ієрархії задає точну модель взаємодії між членами суспільства. Фактично, навіть сам факт бесіди на японській мові вимагає, щоб людина точно знала своє становище в ієрархічній соціальній системі по відношенню до свого співбесідника. Залежно від того, хто співрозмовник, – начальник або підлеглий, вживаються ті або інші мовні форми. Таким чином, коли зустрічаються два японських бізнесмена, вони негайно обмінюються візитними картками, що дає кожному з них можливість вияснити статус один одного і визначити, яку форму звернення слід використовувати [29].

Другий елемент японської культури – групизм. Людина ідентифікується швидше як член групи, а не як окремий індивід. І без того сильне групове ототожнення ще більше підсилюється етнічною однорідністю японського суспільства. Знову ж таки, для збереження принципу «ва» у багатьох компаніях практикується оплата праці робітників і службовців в залежності від стажу роботи, а не від продуктивності праці. Людина зобов'язана компанії всім, що у неї є, тому потреби компанії мають для неї більш високий пріоритет, ніж особисті потреби або потреби сім'ї. В той же час компанія приймає на себе визначені зобов'язання по відношенню до своїх працівників.

Після уповільнення розвитку економіки Японії в 90-і рр. деякі японські компанії почали відмовлятися від методів ведення бізнесу, заснованих на специфіці японської культури. Компанія Fujitsu, наприклад, оголосила про плани відмови від оплати праці в залежності від стажу роботи, а також про перехід до

системи оплати праці за заслуги перед компанією і відповідно до досягнутої продуктивності. Інші компанії поступово знизили прихильність до системи довічного найму. Тим не менше ця традиційна практика організації трудового процесу залишається нормою в більшості великих японських компаній [98].

Ще на рубежі 60-70-х років у ряді японських компаній прийшли до висновку, що службовець одержує найбільше задоволення в тому випадку, якщо його робота носить більш цілісний характер, відрізняється різноманітністю. Тоді на складальних операціях стали відмовлятися від конвеєрних ліній і заміщати їх обертовими столами, за якими або цілий виріб, або його великий блок збирається одним робочим. Працівник при цьому визначає специфіку і графік роботи, елементи контролю якості, витрат, безпеки і т.п. В результаті зміцнення технологічних операцій брак знизився з 6 до 0,3%, продуктивність праці збільшилася на 20%, собівартість знизилася на 30%.

Основу організації управління при цьому підході склали малі самоврядні групи. Вони охоплюють все підприємство по вертикалі і горизонталі. Кожна група поставлена в такі умови, які стимулюють вдосконалення її діяльності, постійний пошук способів ощадливого використання устаткування. Група бере участь у прийнятті рішень, що стосуються фірми в цілому або її підрозділів, якщо ці рішення зачіпають цю групу.

Своєрідне положення в трудових відносинах займає жіноча робоча сила. Керівництво багатьох компаній розглядає жіночий персонал як суто «видатковий матеріал». Жінки зазвичай використовуються як поденщиці і погодинниці. Жінки-поденщиці найчастіше служать своєрідним клапаном для адміністрації компаній. У несприятливих економічних умовах саме ця категорія працівників першою потрапляє під скорочення. У державній статистиці жінки-поденщиці проходять як домогосподарки, тому, коли вони втрачають роботу, їх не включають в число безробітних. Даний нехитрий прийом дозволяє утримувати офіційні показники безробіття на низькому рівні. Середній рівень оплати японських жінок в два рази нижче, ніж чоловіків.

Соціальна мобільність – це здатність окремих індивідів переходити з одного соціального прошарку суспільства в інший. Рівень соціальної мобільності вищий в суспільствах з менш вираженим розшаруванням наприклад, рівень соціальної мобільності в США вище, ніж у Великобританії або Індії. У Великобританії суспільство організовано відповідно до класової системи, яка була в минулому дуже жорсткою, тому для цього суспільства характерний низький рівень соціальної мобільності. У суспільствах з більш високим рівнем соціальної мобільності (наприклад, в Сполучених Штатах Америки, Сінгапурі та Канаді) люди більше прагнуть до отримання 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.

4.2. Мова та інші способи комунікації в культурному розвитку бізнесових структур

Мова являє собою найважливіший засіб спілкування між членами суспільства. Отже, мова є основним критерієм визначення меж культурної групи. За оцінками фахівців, в світі існує близько 3000 різних мов і більше 10000 окремих діалектів. Під час одного відомого експерименту, проведеного в Гонконгу, 153 студента старших курсів, які володіють двома мовами (англійською та китайською), були розділені на дві групи. Одній групі було видано завдання, написане англійською мовою, іншій – те саме завдання, але написане на китайській мові. Професор, який відповідав за проведення експерименту, вжив всіх заходів обережності, щоб гарантувати високу якість і точність перекладу. Проте відповіді, написані студентами цих двох груп, істотно відрізнялися. Цей факт свідчить про те, що сама мова змінила характер переданої інформації.

Наприклад, у багатьох мовах, таких як французькій, німецькій і іспанській, є формальні і неформальні форми звернення до другого особи; використання цих форм залежить від того, які взаємовідношення склалися між співбесідниками. Існування таких мовних форм саме по собі є ознакою того, що в процесі взаємодії

з діловими людьми з країн, в яких використовуються ці мови, необхідно особливо ретельно дотримуватися прийнятного рівня формальності спілкування.

В Індії офіційно визнаних 16 державних мов; крім того, населення країни використовує близько 3000 діалектів, що свідчить про неоднорідність індійського суспільства.(рис. 4.1)

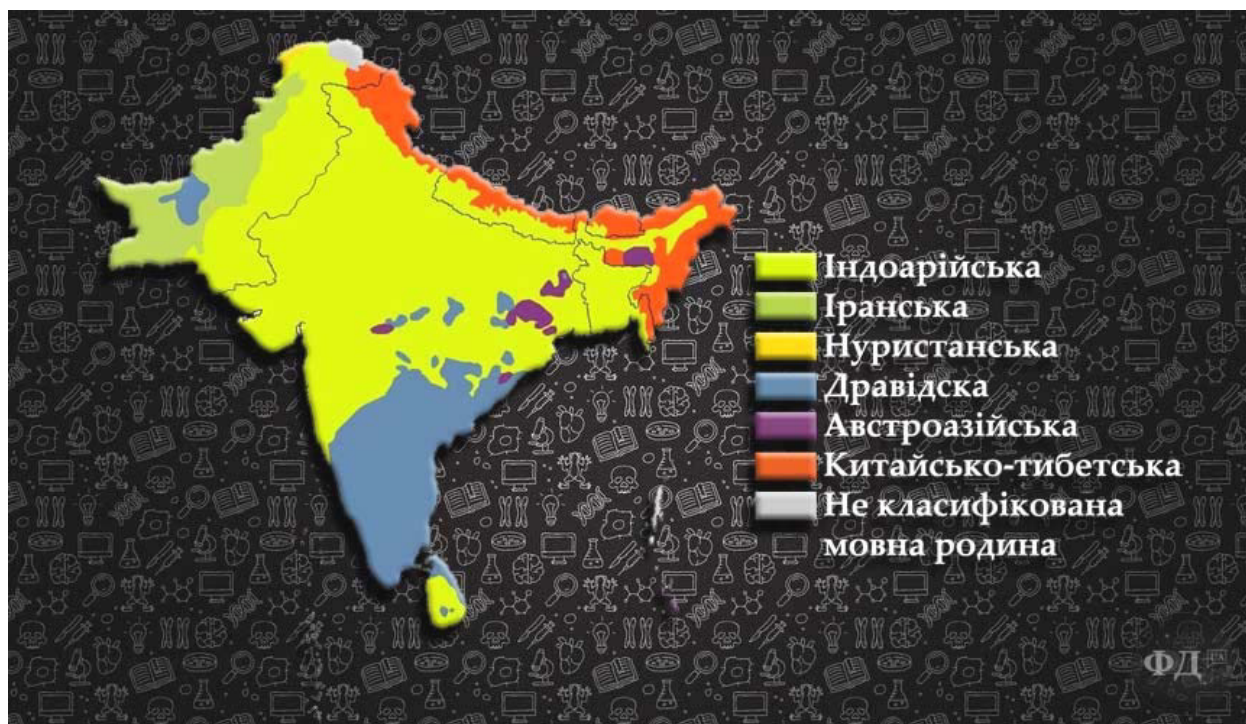


Рис. 4.1. Основні національні мови в Індії

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 є важливим засобом ідентифікації культурних відмінностей, властивих членам цього суспільства.

Наприклад, фахівці з маркетингу з'ясували, що канадці англійського походження віддають перевагу милу, яке гарантує чистоту, в той час як канадці французького походження вважають за краще мило з приємним запахом. Таким чином, в рекламі мила «Irish Spring» компанії Procter & Gamble, призначеної для англійськомовних канадців, були виділені дезодоруючі властивості мила, а в рекламі для франкомовних канадців акцент робився на його приємному ароматі.

Відкриття іспаномовних телевізійних каналів 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.

Торгівля між Австралією, Канадою, Новою Зеландією та Великобританією має свої переваги завдяки тому, що у всіх цих країнах використовується англійська мова. Туреччина стає стартовим майданчиком для ведення бізнесу в тих регіонах колишнього Радянського Союзу, в яких переважають тюркські мови, – таких як Азербайджан, Казахстан і Туркменістан.

Міжнародний бізнес вимагає від ділових людей вміння підтримувати контакти зі своїми партнерами. В 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 ХІХ ст., а також впливу США, що виріс після Другої світової війни. Більшість студентів навчальних закладів в країнах Європи і в Японії вивчають англійську мову протягом декількох років. У деяких країнах, в яких існує декілька мовних груп (наприклад, в Індії та Сінгапурі), англійська мова прийнята в якості державної мови, що має на меті полегшити процес взаємодії між представниками різних мовних груп.

Компанії, в яких працюють менеджери з різних країн світу, можуть використовувати англійську мову в якості офіційної корпоративної мови. Наприклад, в компанії Philips, голландської багатонаціональної корпорації по виробництву електронного обладнання, англійська мова використовується для внутрішньо-корпоративного спілкування з 1983 р.

Але є і деякий опір цьому процесу в країнах, де англійська мова не є рідною мовою. Влітку 2017 р. у Франції запропонували відмовитися від реклами на англійській мові. Відповідний законопроект був внесений на розгляд Національних зборів. У документі говориться, що нав'язування англійської мови підганяє під загальний стандарт спосіб життя всіх європейців, а в зв'язку з

виходом Британії з ЄС більше немає необхідності використовувати англійську. З такою ініціативою виступив депутат Національних зборів Франції від Комуністичної партії Жан-Жак Кандельє.

Проект вносить поправки до чинного закону Тубона про захист французької мови, який був прийнятий в 1994 році. Приводом його появи в той час стало правопорушення філії американського Політехнічного університету Атланти у французькому місті Мец, який надавав студентам інформацію тільки на англійській мові.

Переклад. Перекладачі повинні дуже уважно 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 українську – «пальчики оближеш»), який перетворився в первісному перекладі на китайську мову в менш апетитну пропозицію «відкуси свої пальці».

Такий метод, як *зворотний переклад*, дозволяє істотно скоротити ймовірність того, що споживачі почують або прочитають спотворене рекламне повідомлення. При зворотному перекладі один фахівець переводить документ, після чого інший фахівець переводить раніше перекладену версію тексту на мову оригіналу.

Щодо перекладу, то перед компанією Caterpillar, наприклад, виникла проблема підтримки контактів зі споживачами своєї продукції. Для вирішення цієї проблеми в компанії був розроблений свій власний курс вивчення англійської мови, який отримав назву «Базовий англійський компанії Caterpillar». У цьому курсі представлена загальна лексика і термінологія, яка використовується при складанні посібників з ремонту та обслуговування техніки Caterpillar для іноземних споживачів. CFE дозволяє людям, які не є носіями англійської мови, вивчити його спрощену, скорочену версію за 30 уроків.

Мовні труднощі, пов'язані з культурними відмінностями. При використанні різних мов навіть слова «так» і «ні» використовуються по-різному в різних

культурах. В 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 в переговорах, припускають при цьому, що їх японські партнери говорять «так, я згоден з вами». Природно, у закордонних партнерів викликає розчарування той факт, що згодом японські бізнесмени відмовляються прийняти деякі умови контракту, тоді як вони, з думки іншої сторони, погодилися з ними.

Оглядач BBC Capital прийшов до парадоксального висновку: якщо в групі людей, які спілкуються однією мовою, хоча б для частини співрозмовників він не рідний, то у них мало шансів по-справжньому зрозуміти один одного. Причому найчастіше саме носії мови не можуть донести свої думки до інших. Одне маленьке слово в листі стало піщинкою, що обрушила на міжнародну компанію лавину гігантських збитків. Цей лист був написаний англійською мовою - його носієм на адресу колеги, для якого англійська була іноземною. Одержувач листа не був упевнений в правильності перекладу одного з слів: він заглянув в словник, знайшов там два протилежних значення ... І вибрав неправильне. Кілька місяців по тому керівництво компанії вирішило розібратися, що ж привело проект до краху, який обійшовся в сотні тисяч доларів. «Як виявилось, виною всьому стало те саме злочасне слово», – пояснює британський викладач мистецтва спілкування і міжкультурних відмінностей Чіа Суань Чун.

Як стверджує Чун, парадокс полягає в тому, що носії мови дійсно часто доносять свою думку до інших гірше, ніж ті, для кого англійська є другою або третьою мовою. «Все частіше ми бачимо таку ситуацію: кімната для нарад повна людей з усіх кінців світу, вони спілкуються англійською і чудово розуміють один одного ... І тут в кімнату входять англієць або американець – і їх ніхто не розуміє». Виявляється, для тих, хто розмовляє на чужій – другій або навіть третій мові, характерна більша змістовність мови і точність у висловах.

Способи комунікації

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 до тих пір, поки вони не стануть ідеально відполірованими, тоді як компанії Boeing потрібні були просто панелі з блискучою поверхнею.

Невербальна комунікація. Члени товариства спілкуються один з одним, використовуючись при цьому не тільки слова. Насправді, на думку деяких досліджень, 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.

Використання невербальних форм комунікації в іншому культурному середовищі може привести до виникнення непорозумінь. Наприклад, в 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 останнього 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 [33].

Якщо в Тибеті зустрічний перехожий покаже вам язик – не засмучуйтеся. Це буде означати – «Я нічого не затіваю проти тебе. Будь спокійний!». Але наслідувати його приклад будучи в Європі не варто – небезпечно для гаманця, з огляду на витрати на адвоката, а може і здоров'я.

В Індії зображення пальцем язика змії означає, що «Ти – брехун!». Для того, щоб висловити знак захоплення, жителі Іспанії і Мексики складуть три пальці, притиснуть їх до губ і відтворять звук поцілунку. Почісування підборіддя знизу вгору зібраними разом пальцями – досить грубий жест у Франції, Бельгії та на

півночі Італії. Акцент на область бороди в цих країнах вважається проявом надмірної агресії.

Два піднятих у вигляді букви V пальців в Англії та Австралії тільки в одному виді сприймаються як миролюбний знак, якщо при цьому долоня повернута від себе. В іншому випадку цей жест – образа, рівноцінна за силою піднятого середнього пальця. Таким «неправильним» жестом грішив сам Черчилль.

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. В Японії мовчання означає всього лише те, що людина розмірковує або що подальша розмова буде недоречна. Американські бізнесмени, проводячи переговори з японськими партнерами, часто неправильно розуміють їх мовчання і для того, щоб припинити паузу в обговоренні, роблять поступки за умовами контрактів, тоді як в цьому немає ніякої необхідності. Америка – країна контрастів, і правила дрес-коду там відрізняються від штату до штату. На східному узбережжі зазвичай дотримуються більш консервативних норм, в той час як в західних штатах до цього питання підходять простіше. На півдні країни можна приходити на роботу в шортах, але їх необхідно поєднувати з піджаком і сорочкою. В цілому американський дрес-код прийнято вважати найдемократичнішим. На переговори часом приходять в піджаках поверх футболок, а на офіційні зустрічі – в джемперах.

У багатьох фірмах США співробітник зобов'язаний носити елементи одягу корпоративного кольору. У деяких компаніях також дозволяється приходити в повсякденному одязі. Головні вимоги дрес-коду, які поширені всюди: співробітник повинен виглядати скромно і офіційно, як би показуючи, що він налаштований виключно на робочий лад. Жінкам не дозволяється переборщувати з прикрасами та макіяжем. В Америці практично повсюдно табу на відкрите взуття і короткі сукні в робочий час.

Американці до початку переговорів нерідко ведуть світські бесіди, які тривають близько 10 хвилин. Найпоширеніші теми – спорт і захоплення. Не

можна заводити політичні дискусії. Вітатися з американцем треба швидким рукостисканням і поглядом один одному в очі. Також прийнято обмінюватися стандартними фразами. Під час ділового спілкування слід уникати тривалих пауз: вони відштовхують.

Коли представляєте одну людину іншій, коротко опишіть її. Якщо вас запросили на ділову зустріч в ресторан, ніколи не вибирайте собі місце самі, а дочекайтеся, поки вас проводять. У американців є традиція заздалегідь продумувати, де будуть сидіти гості, і висока ймовірність, що за столом буде табличка з вашим ім'ям. Крім того в Америці не люблять запізнення.

Подарунки та гостинність. Вручення подарунків і гостинність – це спосіб комунікації, що має велике значення в багатьох бізнес-культурах. Підготовка до ділової зустрічі з іноземними партнерами по бізнесу вимагає знання питання, яке обговорюватиметься під час зустрічі, а також планування деталей зустрічі, однією з яких може стати дарування існуючим або майбутнім партнерам з-за кордону подарунка. Дарування подарунків є соціальним жестом, який в деяких країнах є традицією, а в деяких може розглядатися як хабар. Знання культури дарування подарунків країни допоможе зробити вашу зустріч успішною.

Деякі мульти-національні компанії та урядові установи мають дуже строгу політику щодо вручення подарунків співробітникам. У такі країнах, як Малайзія і Парагвай, де рівень корупції досить високий, будь-який подарунок може бути розглянутий як хабар. У Сінгапурі державні службовці не мають права приймати подарунки, а в США подарунок не може вартувати більше 25 доларів.

Проте, в деяких країнах, таких як Японія, Індонезія і Філіппіни традиція дарувати подарунки лежить в основі культури. Манера приймати і дарувати подарунки дуже важлива, потрібно вибрати відповідний час для дарування подарунка бізнес партнерам і приділити процесу дарування увагу. Дуже важливо знати, що в Азії і на Близькому Сході дарувати і приймати подарунки можна обома руками або ж правою рукою. В Японії і Гонконгу використовують обидві руки.

4.3. Релігія, цінності, установки, час в міжнародному бізнесі

Релігія визначає ставлення віруючих до роботи, споживання, особистої відповідальності і планування майбутнього. Соціолог Макс Вебер, наприклад, пояснює виникнення капіталізму в Західній Європі впливом протестантської моралі, яка особливо виділяє працьовитість, ощадливість і досягнення успіхів як засобу звеличення Бога. Відповідно до протестантської моралі чесною вважається накопичення багатства, постійна боротьба за підвищення ефективності і повторне інвестування прибутків 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 з'єднатися 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 і ефективності.

Православні мислителі В. Соловйов. С. Булгаков. Н. Бердяєв, В. Зінківський, П. Флоренський, С. Франк, Н. Алексєєв у створеній ними філософії господарства на перше місце в підприємстві ставили служіння вищим цінностям, християнську любов, духовні потреби людини, пам'ять про його вище призначення. Підприємництво визначалося, звичайно, не тільки релігійним фактором, а всім світоглядом, але релігія була і залишається найважливішою соціокультурною детермінантою, яка формує ціннісні системи індивіда і суспільства, їх мотиваційні імпульси.

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 повинне бути обмежене виключно родичами [74].

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 роздрібною торгівлі; з іншого боку, 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.

Розглянемо Саудівську Аравію, в якій розташоване священне місто Мекка – місто, в яке кожен мусульманин повинен здійснити паломництво хоча б один раз в житті. Неможливо перебільшити важливість розуміння принципів ісламу для бізнесменів, що займаються міжнародним бізнесом, а також роль цих принципів в процесах експорту продукції, її виробництва, маркетингу і 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 проти такої практики, навіть якщо вона призводить до зниження обсягів виробництва.

У Швеції мусульмани виявили в магазинах мережі H&M шкарпетки з зображенням чоловічка Lego з відбійним молотком, який нібито вибиває слово «Аллах». Через це розгорівся скандал і компанії довелося зняти всю партію «блюзнірських» шкарпеток з продажу (рис. 4.2)

«H&M завжди намагається запропонувати продукти, які сподобаються покупцям. Принт на носках – це фігурка з Lego, будь-яке інше значення – просто збіг. Ми приносимо свої вибачення всім, кого образив цей патерн», – прокоментував ситуацію представник бренду.

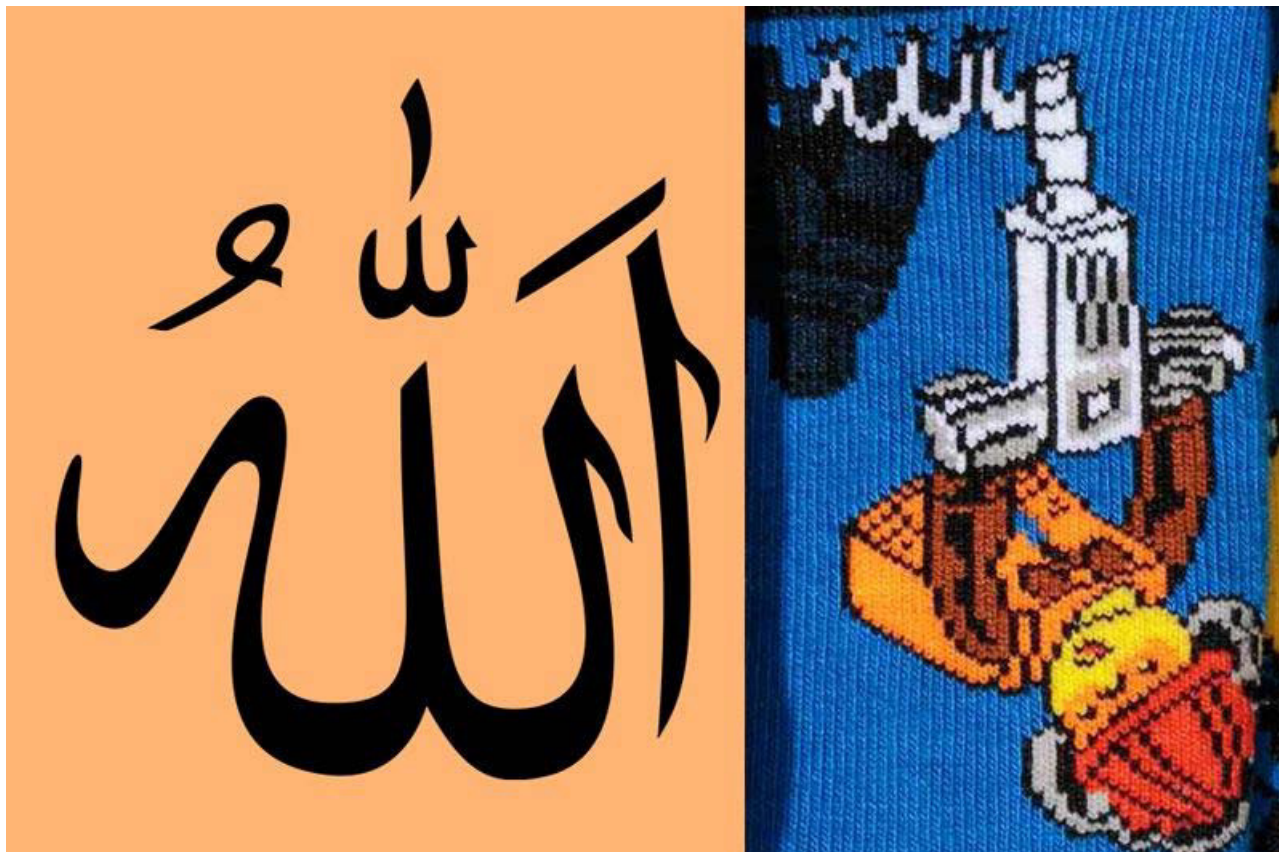


Рис. 4.2. Непорозуміння в зображенні ісламських символів

Компанії, що діють на території Швеції, в якій 97% населення – лютерани, повинні відповідним чином враховувати особливості цієї релігії.

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 іудаїзму, християнства, ісламу та індуїзму. 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 невиходи на роботу, низький моральний дух в колективі і зниження обсягу продажів.

Цінності і установки

Цінності – це принципи і стандарти поведінки, прийняті членами суспільства; під установками маються на увазі дії, почуття і думки, обумовлені цими цінностями.

Час. Настанови щодо часу дуже сильно відрізняються в різних культурах. У англосаксонської культури переважає установка «час – гроші». Час означає можливість зробити більше і підняти рівень доходів, тому його не слід витратити даремно. 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 і канадські бізнесмени вважають, що ділові зустрічі повинні починатися в назначений час, а змушувати себе чекати вважається вкрай неввічливим [108].

У той же час в культурному середовищі країн Латинської Америки тільки дуже не багато ділових людей вважають неприродним, коли ділова зустріч починається через 45 хвилин після назначеного часу. Для арабської культури характерно не тільки те, що зустріч може початися пізніше назначеного часу, але і те, що вона може бути перервана родичами і друзями учасників зустрічі, які можуть зайти тільки для того, щоб обмінятися люб'язностями.

4.4. Зміст ділових зустрічей в різних країнах

Ділові зустрічі, що проводяться в різних країнах, відрізняються навіть за своїм змістом. Якщо збори назначені на 14.00, американські, канадські і британські бізнесмени приходять на місце зустрічі о 13.55 і розраховують на те, що зустріч почнеться точно в 14.00. Після обміну люб'язностями вони приступають до обговоренню питань, зазначених у порядку денному, який було складено і доведено до відома учасників зустрічі. Під час зустрічі кожен з учасників викладає свою позицію; при цьому досить часто має місце розходження

в думках. Навпаки, в Японії або Саудівської Аравії на першій зустрічі перш за все 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, цей час використовується для досягнення важливої мети – оцінки особистих якостей потенціальних ділових партнерів.

У спілкуванні з діловими партнерами з Австралії потрібно уникати як надмірної активності, так і педантичності. Австралійці вважають за краще мати справу зі спокійними і неквапливими партнерами. До вас виявлять цікавість, якщо ви перед початком ділової розмови розповісте про те, як вважаєте за краще відпочивати на батьківщині. Австралійці дуже люблять спорт, тому приготуйтеся підтримати розмову про скачки, серфінг, футбол. В Австралії ділові люди не надають особливого значення одягу.

Англійцям притаманні такі риси характеру, як стриманість, схильність до недомовленості, небагатослівність, що граничить часом з мовчазністю. Остання риса характеру призводить до замкнутості і некомунікабельності, що прийнято вважати проявом англійців прагнення до незалежності.

Спілкування з англійським партнером краще починати із цілком людських проблем. Покажіть, що загальнолюдські цінності для вас не менш важливі, ніж комерційні інтереси. Підкресліть своє ставлення до британського народу і його ідей. Особистісних тем в розмові краще уникати, так як це може бути сприйнято як вторгнення в приватне життя. Розташували до себе партнера, ви створите основу для тривалого ділового співробітництва.

Німці акуратні і педантичні. Якщо ви не впевнені на 100% в тому, що зможете дотримати всі умови угоди з німецькими партнерами, краще заздалегідь відмовтеся від своїх пропозицій. Перед початком переговорів уточніть всі титули ділових партнерів. В процесі обговорення намагайтеся висловлюватися коротко і по суті. Німці не витрачають багато часу на вступ в розмову, не вживають порожніх, нічого не значущих слів. Сама розмова носить суто конкретний

характер. Всі пропозиції та зауваження робіть тільки по суті обговорюваного питання. Якщо на нараді вам потрібно щось записати, попросіть дозволу.

Італійські бізнесмени надають особливого значення тому, щоб переговори проводилися між людьми, які займають приблизно рівне положення в діловому світі або в суспільстві. Тому перед діловою зустріччю вони дізнаються трудову біографію учасників, їх вік, займану посаду. В Італії надають важливе значення налагодженню неформальних, дружніх відносин з діловими партнерами у вільний від роботи час. Італійці дуже пишаються історією і мистецтвом своєї країни, тому для створення теплої атмосфери ви повинні проявити повагу і знання в цій галузі. У разі спірних пропозицій італійці прагнуть до досягнення розумного компромісу.

Поняття китайців про правила хорошого тону сильно відрізняються від європейських. Наприклад, в ході спілкування неприпустимі фізичні контакти – обійми, поцілунки і навіть торкання. Вступаючи в торгові взаємини, китайські бізнесмени приділяють особливу увагу збору інформації про предмет обговорення і партнерів по бізнесу, а також формуванню дружніх відносин з представниками іншої країни. Дух дружби між діловими партнерами має для китайців велике значення, причому зазвичай вони ототожнюють його зі звичайними особистими відносинами партнерів.

Французи люблять блиснути словом, мовчазність тут не цінується. Розмова французів зазвичай дуже швидка і має невимушений характер. Під час ділових прийомів до обговорення справ переходять тільки після того, як подали каву. До цього моменту французи традиційно говорять про культуру і мистецтво. В ході бесіди цілком допустимо зачіпати проблеми особистого життя. Перехід до розмови по суті у Франції відбувається поступово. У вищих шарах суспільства велику увагу приділяють філософії, мистецтву, французькій історії та культурі.

У Туреччині більшість ділових бесід починаються в кафе. Краще не приходьте на зустріч з турками, не маючи запасу вільного часу. Будь-якій діловій розмові в Туреччині передує «сохбет» – бесіда про те, про се, чай або кава. Часто саме в такій неформальній обстановці вирішуються важливі ділові питання.

З японськими компаніями практично неможливо налагодити контакти шляхом листування або телефонного спілкування. Японські бізнесмени не люблять вступати в ділові відносини, не знаючи партнера, тому вам знадобиться чиясь рекомендація. Японські ділові люди вважають за краще вести переговори неспішно, починаючи з обговорення тем, які не мають ні найменшого відношення до предмету переговорів, і тільки через досить тривалий час, коли всі другорядні питання улагоджені, японська сторона переходить до обговорення питання по суті. При розмові з японцем ваш голос і жести повинні бути м'якими і стриманими, недопустима зайва жестикуляція. Не дивіться співрозмовнику прямо в очі. Скромність – похвальна якість з точки зору японців. Не торкайтеся ні до кого і не жартуйте в діловій обстановці. Посмішка і сміх в Японії – багатозначне явище. Вони можуть означати і дружнє ставлення, і ознаку незручності внаслідок скрутного становища.

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

В Японії корпоративна культура, вік і ранг тісно пов'язані між собою, проте керівники, що займають більш високе положення (і, по визначенню, більш старші за віком), не схвалюють проект до тих пір, поки не дійдуть до спільної 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 склонитись до своєї точки зору молодших менеджерів. Керівники, що займають більш високе положення, схвалюють проект тільки після того, як це зроблять керівники нижчого рангу.

4.5. Соціальні елементи та відмінності в різних культурах

Освіта. у Великобританії історично склалося так, що елітарну освіту може отримати тільки відносно малочислена кількість студентів, що обумовлено класовою структурою суспільства, що існували в минулому. У ФРН функціонує добре організована система учнівства, що дозволяє готувати нові покоління кваліфікованих робітників і операторів для виробничого сектора. Система освіти, прийнята в Японії і Франції, організована зовсім за іншим принципом. В початкових і середніх школах основна увага приділяється механічному запам'ятовуванню матеріалу, що дозволяє підготувати учнів до здачі 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 [29].

Соціальний статус. Для кожної культури характерні також свої специфічні етичні засоби досягнення того чи іншого соціального статусу. В деяких суспільствах індивід отримує соціальний статус у спадок як супутній результат багатства або рангу своїх предків. В інших культурах індивід заробляє соціальний статус за допомогою особистих або професійних досягнень. У деяких європейських країнах, наприклад, приналежність до дворянства забезпечує індивіду більш високий соціальний статус, ніж це могли б зробити його професійні досягнення, тому люди, що отримали багатство у спадок, дивляться зверхньо на так званих «нுவоришів». У той же час в Сполучених Штатах підприємці, які досягли високого соціального статусу тяжкою працею,

користуються великою повагою, а до їх дітей ставляться з презирством, якщо вони не змогли відповідати здобуткам і достоїнствам своїх батьків. В Японії соціальний статус людини залежить від статусу групи, членом якої він є. Саме тому японські бізнесмени представляють себе, називаючи не тільки своє ім'я, але і вказуючи свою групову приналежність. Навчання 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 касты він належить. Кастова система, яка визначає ієрархічну структуру індійського суспільства, розділяє всіх членів суспільства на різні групи. серед таких груп можна назвати наступні касты: браміни (священики і інтелігенція), кшатрії (військовослужбовці і політичні лідери), вайш'ї (ділові люди), Шудри (фермери і робочі), а також парії (недоторканні), які виконують всю найбруднішу і непрестижну роботу. Згідно індуїзму приналежність індивіда до тієї чи іншої касты відображає його гідності (або їх відсутність), продемонстровані 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.

Культурні відмінності

Одним з найбільш ефективних методів опису культурних відмінностей є контекстуальний підхід, розроблений Едвардом і Мілдред Холл. У низькоконтекстуальній культурі інформація передається між співрозмовниками експліцитно, у відкритій формі. Яскравим прикладом низькоконтекстуальної культури є англomовні країни, такі як Канада, Великобританія і Сполучені Штати Америки, а також німецькомовні країни. У висококонтекстуальній культурі 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 акта. Висококонтекстуальна культура характерна для арабських країн і Японії.

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.

У культурах низькоконтекстуального 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.

Принцип культурних груп

Виділення культурних груп (кластерів) – це ще один метод класифікації і 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.

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 Гонконгу і Тайваню вельми успішно експлуатують китайський ринок. Так само іспанські компанії віддають перевагу розширенню своєї міжнародної діяльності в країнах американського континенту.

У той же час японські компанії віддають перевагу виходу на британський ринок за допомогою інвестування у відкриття нових підприємств (проекти green-field).

П'ять факторів Гофстеде

Найбільші дослідження, в процесі яких аналізувалися культурні відмінності і узагальнені подібні культурні характеристики, – це дослідження, проведені

Гіртом Гофстеде. Гірт Гофстеде – це голландський вчений, який досліджував культурні особливості 116 000 людей в десятках різних країн [12].

Перший фактор національної культури, виділений Гіртом Гофстеде, – соціальна орієнтація. Соціальна орієнтація – це уявлення людини про відносну значущість індивіда і соціального шару, до якого він належить. Індивідуалізм і колективізм, є два крайніх значення соціальної орієнтації. Індивідуалізм – це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль відводиться людині. Згідно з висновками, отриманими Гіртом Гофстеде в результаті проведених досліджень, жителі США, Великобританії, Австралії, Канади, Нової Зеландії і Нідерландів схильні до індивідуалізму.

Колективізм (поняття, протилежне за змістом поняттю індивідуалізму) – це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль відводиться групі. Згідно з висновками Гофстеде, жителі Мексики, Греції, Гонконгу, Тайваню, Перу, Сінгапуру, Колумбії і Пакистану схильні до колективізму.

Культурі Японії властива орієнтація на груповий принцип організації суспільного життя, тому що переважаючі 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, що надійшли на роботу в корпорацію Toshiba в 2014 році, будуть отримувати 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, що влаштувались на роботу в компанію Toshiba в 2014 році, будуть отримувати вищу оплату, ніж інженери, які прийшли в компанію в 2015 р., і менш високу оплату порівняно з інженерами, прийнятими на роботу в 2013 р.

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 винагороду, яку отримують СЕО, символічно відображає продуктивність групи в цілому. У США передбачається, що оплата

праці CEO є критерієм його вкладу в діяльність компанії.

Другий фактор, що визначає відмінності між національними культурами, – ставлення до влади. Ставлення до влади – це погляди членів тієї чи іншої культурної групи на правомірність влади і на її розділення між різними рівнями такої ієрархічної структури, якою являється компанія.

Деякі культури характеризуються повагою до влади. Це означає, що в таких культурах люди схильні до того, щоб приймати владу і повноваження вищої посадової особи тільки на тій підставі, що ця посадова особа займає більш високе положення в ієрархічній системі управління. На думку Гірта Гофстеде, повага до влади певною мірою властива жителям Франції, Іспанії, Мексики, Японії, Бразилії, Індонезії та Сінгапуру.

Навпаки, в культурах, яким властива толерантність до влади, люди надають набагато менше значення положенню тієї чи іншої посадової особи в ієрархічній системі управління. Згідно з висновками, зробленими Гіртом Гофстеде, жителі США, Ізраїлю, Австрії, Данії, Ірландії, Норвегії, ФРН і Нової Зеландії схильні проявляти толерантність по відношенню до влади.

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, що поставляє в країну з терпимим ставленням до влади, часто надсилає на переговори команду, яка складається з експертів з різних питань незалежно від їх рангу або віку. Однак включення до складу такої команди молодших за рангом працівників, якими б хорошими фахівцями вони не були, може бути прийнято як образумення менеджерами, які належать до культури, для якої характерно повагу до влади.

Ставлення до невизначеності

Третій фактор культурних відмінностей, виділений Гофстеде, – ставлення до невизначеності. Ставлення до невизначеності – це почуття, які виникають у людей в ситуаціях, для яких характерна невизначеність і двозначність.

Людей, які поділяють культуру, для якої властиво прийняття невизначеності, стимулюють зміни і можливість добитися успіху за допомогою використання нових можливостей.

Навпаки, представники культур, які характеризуються високим рівнем неприйняття невизначеності, не сприймають двозначних ситуацій і, в міру можливостей, уникають їх. Культури з високим рівнем прийняття 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 шампанське») високо цінується в культурах з високим рівнем прийняття невизначеності, таких як культура ведення бізнесу в Сполучених Штатах і Гонконгу.

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 повідомлялось в пресі, 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 надмірну кількість палива перед посадкою. На жаль, літак впав в море до того, як йому вдалося безпечно приземлитися. Після катастрофи розгорілися палкі суперечки про правильність прийнятого пілотом рішення звернути до моря і скинути зайве паливо 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 якомога швидше посадити літак. Швейцарські фахівці виступили на захист пілота, заявляючи, що капітан пішов по запропонованому порядку дій в аварійних обставинах, який зафіксований в керівництві по експлуатації даного транспортного засобу, який використовується компанією Swissair. Американські пілоти заперечували проти такої позиції, стверджуючи, що в разі виникнення подібних критичних ситуацій пілоти повинні керуватися в своїх діях своєю власною думкою незалежно від того, що сказано в керівництві по експлуатації. Думка швейцарських фахівців була прямо протилежною: процедури, детально викладені в керівництві, 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 і 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 прийняття невизначеності в їх країні.

Орієнтація на досягнення цілей

Четвертий фактор Гірта Гофстеде, орієнтація на досягнення цілей, – 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. Люди, які демонструють активну цільову поведінку, схильні понад усе цінувати матеріальні блага, гроші і завзятість в досягненні цілей. На протилежному кінці континууму цільової орієнтації знаходяться люди, яким властиво пасивне цільове поведінка; для цих людей найбільшу цінність представляють взаємовідношення з іншими членами суспільства, якість життя і турбота про ближніх. Згідно з висновками, зробленими Гіртом Гофстеде, культурам, в яких цінується активна цільова поведінка, властиво також жорстке розділення гендерних ролей, тоді як для культур з пасивною цільовою поведінкою це не характерно. 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 своїй більшості 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 в тих сферах, в яких традиційно зайняті переважно жінки. Згідно з висновками Гірта Гофстеде, в Японії люди схильні демонструвати активну цільову поведінку, тоді як багатьом людям в 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. Відносна але 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 (належать до культури з пасивною цільовою орієнтацією), більшою мірою враховується їх заклопотаність соціальними аспектами ведення бізнесу, ніж в рішеннях, прийнятих орієнтованими на отримання прибутку американськими, британськими і німецькими посадовими особами (що належать до культури з високою активністю цільової поведінки). Точно так аналіз робочої сили в Швеції показав, що егалітарні традиції країни, а також прагнення робітників і службовців працювати за зручним графіком у багатьох випадках роблять просування по службовим сходам менш бажаним, ніж в інших країнах. Багато шведських робочих віддають перевагу швидше більшій кількості різних пільг і привілеїв, чим більш високій заробітній платі. Те ж стосується ролі жінок в бізнесі. У Швеції високий відсоток сімей з працюючим подружжям ускладнює кар'єрний ріст деяких працівників, якщо це тягне за собою необхідність переїзду на інше місце проживання. Не дивно, що шведські компанії займають одне з перших місць в світі за кількістю додаткових пільг і привілеїв, таких як відпустка по догляду за дитиною, що надається батьку чи матері, а також виплата допомоги по догляду за дитиною.

Часова орієнтація

П'ятий фактор, виділений Гіртом Гофстеде, – часова орієнтація, яка визначає ступінь, в якому 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, в тому числі Пакистану і країн Західної Африки, прийнято зосереджувати увагу на минуле та сьогодення, роблячи особливий наголос на повазі до традицій і виконанні зобов'язань перед суспільством. Згідно з висновками Гірта Гофстеде, середнім рівнем тимчасової орієнтації характеризуються культури США і ФРН.

Міжнародний менеджмент і культурні відмінності

На думку деяких експертів, в культурах різних країн світу з'являється все більше і більше схожих характеристик, обумовлених удосконаленнями в системах передачі інформації і транспортних системах. БНК також підтримують процес культурної конвергенції за допомогою розповсюдження своєї реклами, пропагандуючої відповідний стиль життя, установки і цілі, а також посередництвом впровадження нових методів управління, технологій і культурних цінностей в країні, в якій вони здійснюють свою діяльність.

Існує безліч способів при набутті знань про культури інших країн з метою підвищення крос-культурної грамотності. Багато компаній, такі як Motorola, пропонують працівникам, які мають виконувати ті чи інші завдання в зарубіжних країнах, програми крос-культурного навчання. Крім того, інформацію про культури різних країн можна отримати з роздрукованих джерел.

Контрольні питання

1. Що таке культура?
2. Назвіть основні характеристики культури.
3. Опишіть відмінності між висококонтекстуальною і низькоконтекстуальною культурою.
4. Що таке культурні групи (кластери) країн?
5. Що таке індивідуалізм і колективізм? Чим вони відрізняються один від одного?
6. Проаналізуйте відмінності між системами оплати праці в американських і японських компаніях.
7. Поясніть суть такого фактора культурних відмінностей, як відношення до влади.
8. Поясніть суть такого фактора культурних відмінностей, як відношення до невизначеності.
9. Що таке активна і пасивна цільова поведінка? Поясніть відмінності між ними.

РОЗДІЛ 5. ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

5.1. Сутність етики і соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі

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. Однак 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, що 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. Однак кілька років тому з'ясувалося, що багато хто 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 в 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. Міжнародною спільнотою були зроблені деякі заходи, спрямовані на вирішення цієї проблеми. Проте практика використання дитячої праці все ще триває.

Можливо, самого широкого розголосу в цьому плані отримала компанія Nike, за діяльністю якої до сих пір продовжують спостерігати захисники прав людини. Nike виробляє свою продукцію, укладаючи контракти з незалежними промисловими компаніями, які розташовані головним чином в країнах Азії. Протягом тривалого періоду на адресу компанії звучать звинувачення (в деяких випадках підтвержені фактами) в тому, що на підприємствах, що виконують замовлення Nike, використовується дитяча праця, не забезпечена безпека умов

роботи, а також мають місце інші порушення місцевого законодавства. Керівництво компанії Nike категорично відкидає ці звинувачення і заявляє, що некомпанія, а її підрядники несуть відповідальність за те, що відбувається на їх підприємствах. Представники компанії підкреслюють, що оплата праці працівників на цих підприємствах в 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 строгого дотримання місцевого трудового законодавства. В якості контраргумента деякі активісти руху на захист прав людини заявляють, що компанія Nike повинна нести перед робітниками цих підприємств більш велику відповідальність, ніж вона готова взяти на себе в даний час.

У більшості випадків прийняття рішень і способ дій керівництва і персоналу компанії орієнтовані на соціально прийнятну поведінку (приватну і корпоративну). Однак в деяких випадках поведінка окремих працівників і компанії в цілому істотно відхиляється від прийнятних соціальних норм. Наприклад, Nestle – швейцарська компанія, яку звинувачують в порушенні правил збуту сумішей для дитячого харчування, прийнятих Всесвітньою організацією охорони здоров'я.

Незважаючи на те, що етика поведінки окремого індивіда визначається його власними переконаннями, поняття етичної поведінки в більшості випадків позначає поведінку, яка є сумісною з загальноприйнятими соціальними нормами. В такому випадку неетична поведінка – це поведінка, яка не відповідає загальноприйнятим соціальним нормам.

Незважаючи на невеликий прогрес в боротьбі з корупцією в Європі, на Близькому Сході, в Індії та Африці 51% респондентів, які брали участь в дослідженні EY EMEA Fraud Survey, як і раніше, сприймають проблему корупції як дуже серйозну в своїх країнах. 27% респондентів стверджують, що в їх країнах використання хабарів – це звичайна практика в бізнесі при отриманні тендерів. Серед них 14% були із Західної Європи.

В рамках дослідження «Human instinct or machine logic – which do you trust most in the fight against fraud and corruption?» було опитано 4 100 роботодавців з числа найбільших компаній в 41 країні світу. Згідно з дослідженням вище керівництво не може належним чином просувати етичну поведінку. 77% членів правління компаній і керівників заявили, що вони з готовністю виправдають ту чи іншу форму неетичної поведінки, якщо вона дозволить їх бізнесу вижити. При цьому кожен третій заявив про готовність запропонувати хабар готівкою за допомогу в отриманні тендеру. Проте 28% респондентів вважають, що законодавство зробило позитивний вплив на викорінення неетичної поведінки – цей показник зріс на 4 процентних пункти в 2016 р. в порівнянні з дослідженням 2015 р. Крім того, 77% респондентів вважають, що кримінальне переслідування таких людей буде сприяти викоріненню шахрайства, хабарництва та корупції серед вищого керівництва.

Так зване покоління Y (від 25 до 34 років), які склали 32% респондентів, продемонструвало більш терпиме ставлення до неетичної поведінки згідно з результатами дослідження. 73% заявили, що така поведінка виправдовується тим, що це допомагає бізнесу вижити, в порівнянні з 49% респондентів у віці від 45 до 54 років (покоління X). Більш того, 68% респондентів з покоління Y вважають, що їх керівництво буде залучено в неетичну поведінку, якщо це дозволить бізнесу вижити. А ще 25% респондентів цієї вікової групи готові самі запропонувати гроші, якщо це дозволить бізнесу вижити.

Крім того, представники покоління Y продемонстрували підвищений рівень недовіри до своїх колег: 49% респондентів заявили, що їхні колеги готові повести себе неетично, щоб просунути по кар'єрних сходах. Для порівняння, серед представників інших вікових груп таких респондентів – 40%.

Виявлено топ-10 країн, де корупційні практики та хабарництво в бізнесі застосовується найчастіше (рис. 5.1).

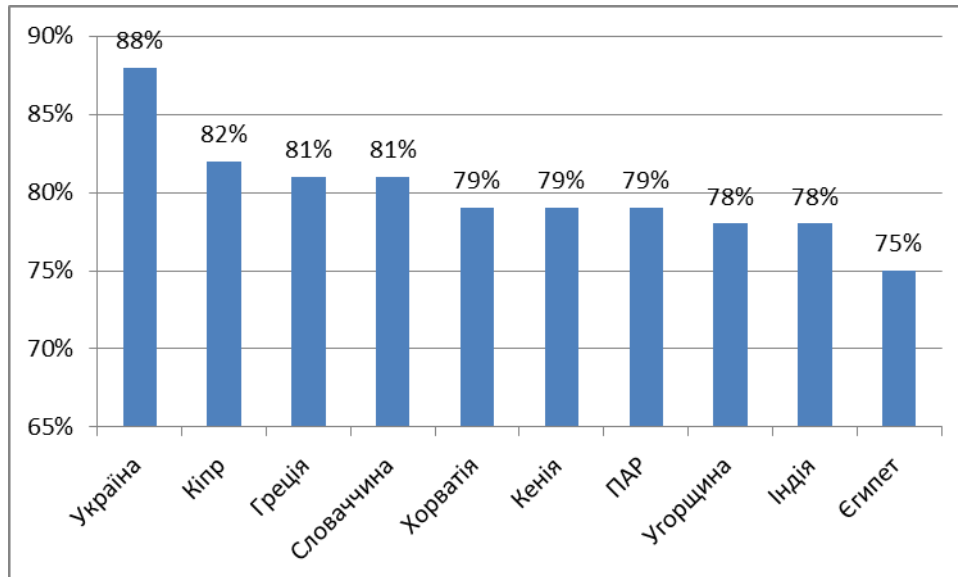


Рис. 5.1. Країни з найвищим рівнем корупції [60]

Країнами з найнижчим рівнем корупції стали наступні (рис. 5.2):

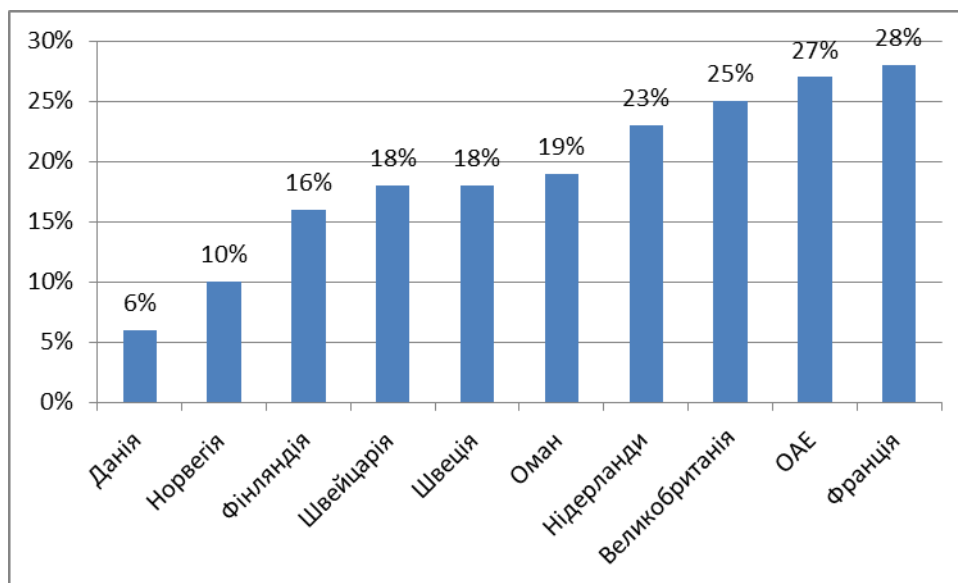


Рис. 5.2. Країни з найнижчим рівнем корупції [60]

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 злочинство неетичним, тому в більшості країн прийняті закони, які відносять крадіжку до числа протизаконних дій і встановлюють ту чи іншу міру покарання людини, яка скоїла крадіжку. В Японії зазвичай вимагають, 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.

Повага до старших є одним з релігійних принципів мусульман. В подальшому це може позначити ту мораль, яка духовно виражається у внутрішньо сімейному та громадському ракурсі. Якщо деякі релігійні зобов'язання такі, як намаз, піст, хадж та інші, в більшій мірі стосуються самого індивіда, то повага до старших як моральний устрій, може стати припущенням для виконання передбачених Ісламом зобов'язань [99]. Знов же тут важливу роль можуть грати життєвий досвід і мудрість старшого покоління. Визнана практика релігійних принципів і застережень з боку старшого покоління може стати важливим ударом для формування мислення та вміння вибрати правильну життєву позицію. У деяких випадках відвідування родинних та близьких людей є бажаним виконанням будь-якого богослужіння, але це не означає, що потрібно залишити передбачені Всевишнім Аллахом зобов'язання. Відвідування родичів також є певним богослужінням. І це, до речі, виразно позначає Коран, затверджуючи їхнє положення відразу після віри в Аллаха [19].

В деяких випадках індивіду властиво знаходити раціональне пояснення своєї поведінки у відповідності зі сформованими обставинами. Наприклад, якщо людина знайшла \$ 20 і знає, хто втратив ці гроші, вона швидко поверне втрачене його власнику. Якщо ж купюра знайдена в порожній кімнаті, ця ж людина може залишити гроші собі, пояснюючи свій вчинок тим, що власник не може пред'явити до нього ніякі формальні претензії; індивід може відхилитися від своєї системи переконань відповідно зі сформованими обставинами. Наприклад, в більшості випадків люди вважають злодійство неетичним, тому і не займаються крадіжкою. Однак якщо у людини немає грошей і немає їжі, вона може вдатися до крадіжки продуктів як до останнього засобу виживання;

Одного разу головний офіс фірми Nike зі штатом першокласних спеціалістів з кількістю 1000 чоловік зіткнувся зі справжньою проблемою, яка перетворилася на нерозв'язувану задачу. У бідніших країнах Африки з метою оптимізації витрат було запущено виробництво та пошиття фірмової шкіри Nike.

Все б добре, але керівництво розкрило спалах крадіжок з боку персоналу. Для вирішення проблеми був запрошений спеціаліст по вирішенню різного рівня проблем, який описав проблему таким чином:

Керівництво Nike виразило проблему на папері: «Ми запустили виробництво кросівок в деяких найбільш бідніших Африканських країнах. Все було розраховано, як прогнозували заздалегідь, побудували фабрики, персонал пройшов навчання, собівартість повинна була бути дуже низькою, але тут ми зіткнулися з незрозумілою проблемою: місцеві працівники нашого фабрики Nike крали готові продукти Nike регулярно і в великих обсягах. Цілі села від маленьких дітей до старих ходять в кросівках Nike, ціна яких співпадає з їх доходом. Нами було зроблено спробу наймати більше охорони з місцевого населення, але стало тільки гірше – охоронцям і їх сім'ям теж подобаються кросівки Nike. Ми розглянули варіант найма безпеки в Штатах, але тоді собівартість взагалі зашкалює. Придумайте, як зробити так, щоб знизити крадіжку до нуля, при цьому не витрачаючи грошей на охорону наших фабрик і складських приміщень». Спеціаліст подивився на проблему абсолютно під іншим кутом. Він відповів таким чином: «Вам потрібно випускати ваше взуття в різних країнах, окремо лівий і правий кросівки» [104].

5.2. Етичні цінності

Національна культура і звичаї, прийняті в країні, мають великий вплив на етичні цінності. Цінності – це те, що являє для людини велике значення. Як було згадано в розділі 4, 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 етичну і неетичну поведінку. Наприклад, в Японії соціальний статус людини в більшості випадків визначається його приналежністю до тієї чи іншої групи.

Представники різних культур по-різному оцінюють етичність або неетичність тих чи інших дій: те, що в одному культурному середовищі вважається неетичним, в іншому культурному середовищі може бути розцінено як єдино можлива дія.

Ставлення компанії до працівників

Один з найважливіших етичних аспектів поведінки в крос-культурному та міжнародному контексті – це відношення компанії до свого персоналу. У цьому питанні існує два крайніх, діаметрально протилежних випадків. В першому з цих випадків керівництво компанії прагне до того, щоб комплектувати штат виключно найкращими фахівцями, надавати працівникам широкі можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, забезпечувати адекватну оплату праці і різні допомоги, 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 та коли з працівниками ведуть себе грубо і без належної поваги до їх особистої гідності.

В деяких країнах як етичні, так і законодавчі норми припускають найм 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 критеріям, зокрема – за гендерною ознакою або за етнічною приналежністю, за віком або за іншими параметрами, які не мають ніякого відношення до посадових обов'язків працівника. В якості ілюстрації можна привести приклад з фешенебельним магазином Daslu в Сан-Паулу, обслуговуючим найбагатших клієнтів з найвищих верств бразильського суспільства. Торговий персонал цього магазину складається з представників тих же шарів, до яких належать його клієнти. З іншого боку, в Daslu працюють також і представники нижчих соціальних верств (їх називають *aventalzinhos*, або «Маленькі фарутки»), але їх, як правило, наймають з метою надання допомоги основному персоналу. Робочий день цих представників

допоміжного персоналу довше, заробітна – нижче, хоча на компанію вони пропрацювали більш тривалий період і часто більш компетентні в питаннях торгівлі, ніж основний персонал. І тим не менше ще жоден *aventalzinho* не отримав місце продавця в складі основного персоналу через свою приналежність до іншого соціального прошарку.

Неетичною 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. 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.

Ставлення працівників до компанії

До числа основних етичних проблем, що стосуються взаємовідносин між працівниками і компанією, відносяться конфлікт інтересів, секретність і конфіденційність, а також чесність працівника. 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, яка забороняє 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 чийсь 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 і її клієнтами або постачальниками цілком прийнятний. В Японії, наприклад, такий обмін подарунками – явище широко поширене (і очікуване) протягом особливих періодів часу, які називаються «*ochugen*» і

«Oseibo». Обмін подарунками «ochugen», який відбувається в липні, має в своїй основі традицію, що вимагає віддавати данину поваги духу предків; згодом ця традиція перетворилася в засіб вираження найкращих побажань на літо [39].

Крім того, в японській культурі існують суворі правила, які регулюють рівень і прийнятність обміну подарунками між діловими людьми. Цей рівень залежить від характеру ділових взаємин, їх тривалості, а також від кількості укладених угод.

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, які ведуть бізнес в висококонкурентних галузях (таких як електроніка, програмне забезпечення і 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 сталевих 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.

HTC Corporation — тайванський виробник смартфонів і планшетів. Компанія спочатку випускала смартфони здебільшого на базі мобільної операційної системи Windows Mobile від Microsoft, але у 2009 році почала випускати більшість пристроїв на платформі Android, а з 2010 року і на платформі Windows Phone.

HTC є членом Open Handset Alliance — групи виробників телефонів і операторів мобільного зв'язку, які займаються просуванням мобільної платформи Android [100]. Смартфон HTC Dream, що продавався оператором T-Mobile в багатьох країнах під назвою T-Mobile G1 або Era G1 у Польщі, став першим телефоном на ринку, що використовував платформу Android.

Тайванська поліція задержала одразу трьох топ-менеджерів компанії HTC, яка є однією з найбільших у світі виробників смартфонів. Віце-президент HTC по дизайну Томас Цзян, керівник дослідницького підрозділу Ву Джан Хун та старший менеджер з дизайну та інноваціям Джастін Хуан підозрювались в розголошенні комерційних секретів корпорації. Крім того, всі троє обвинувачуються в незаконному вимаганні винагороди в 10 мільйонів тайванських доларів (близько 334 тисяч доларів США). В даний час Т. Цзян і В. Цзян-Хун залишаються під вартою, в той час як Д. Хуан був випущений за заставу.

Відповідно до діючих на Тайвані законів, за промисловий спінінг і торгівлю конфіденційною корпоративною інформацією може бути призначеним накладення у вигляді позбавлення свободи на строк до 10 років.

Раніше повідомлялося, що, відклавши початок продажу нового мобільного телефону HTC One, компанія HTC Corp. отримала на початок 2013 р. рекордно низькі квартальні прибутки. Чистий прибуток компанії за січень-березень 2013 р. склав 85 млн тайванських доларів, або 2,85 млн дол. США. Це самий низький результат з 2004 р.

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.

В якості ілюстрації можна розглянути наступний приклад. Компанії, що працюють у сфері світової фармацевтичної промисловості, все частіше піддаються критиці за різке підвищення цін на найновіші і найефективніші ліки.

Як контраргументи ці компанії висувають необхідність великих інвестицій в реалізацію програм наукових досліджень і розробки нових лікарських препаратів і з цього випливають високі ціни, які покрили б такі великі витрати. Беручи до уваги масштаб кризи зі здоров'ям населення, яка охопила деякі регіони світу (наприклад, поширення ВІЛ / СНІДу в країнах, розташованих на південь від Сахари), багато активістів стверджують, що виробники фармацевтичних препаратів повинні знизити ціни і / 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.

Іноземні компанії в більшості випадків слідують місцевим звичаям незалежно від того, чи вважається це етичним або неетичним на батьківщині. Наприклад, в Китаї місцеві журналісти розраховують на те, що їм буде оплачений проїзд в таксі, коли вони повинні висвітлювати прес-конференцію будь-якої 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.

5.3. Управління етикою поведінки в зарубіжних країнах

У багатьох багатонаціональних корпораціях, таких як Toyota, Siemens, General Mills і Johnson & Johnson, складені спеціальні керівництва, в яких детально описано, як працівники компанії повинні поводитися 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 і етичні норми, якими компанія керується в своїх діях.

Наприклад в етичному кодексі Приватбанку щодо відношення до клієнтів сказано:

Банк у відносинах з клієнтами вважає себе зобов'язаним:

- діяти в своїй роботі з клієнтом шанобливо, чесно і відкрито;

- надавати послуги всім особам, ділові відносини з якими не створюють для Банку високого ступеня юридичного та економічного ризиків, не допускаючи дискримінації за ознаками соціальної, расової, національної, мовної чи релігійної приналежності, а також незалежно від статі, місця проживання, ставлення до релігії, переконань, належності до громадських об'єднань, а також інших обставин;

- надавати допомогу у виборі послуг, які найбільшою мірою відповідають інтересам клієнта;

- здійснювати своєчасне і якісне проведення розрахункових операцій, відкриття банківських рахунків, надання інших послуг, передбачених ліцензією, виданою Банку;

- гарантувати відповідність наданих послуг законодавству України та цьому Кодексу;

- стягувати за надані послуги плату, розмірну їх обсягу, якості та складності. щодо забезпечення конфіденційності і захищеності:

- забезпечувати безпеку і захист отриманої інформації;

- забезпечувати конфіденційність при проведенні переговорів та укладенні угод;

- зберігати таємницю операцій клієнта, розкривати її тільки у випадках і порядку, передбачених законом [34].

Для того щоб забезпечити дієвість етичного кодексу, він повинен бути чітко сформульований і позбавлений двозначних визначень.

Одного разу до ради директорів одної іноземної компанії надійшла пропозиція про здійснення ризикованого, але потенційно вигідного підприємства, яке суперечило етичного кодексу компанії. Як же поступили члени ради директорів? Вони проголосували за припинення дії етичного кодексу, схвалили ризиковану операцію, після чого відновили дію кодексу!

Незалежно від того, якому підходу віддається перевага, в більшості багатонаціональних корпорацій передбачені програми навчання своїх фахівців,

які мають виконувати особливі посадові обов'язки за кордоном, етичним аспектам ведення бізнесу в умовах країни перебування.

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 і Сполучені Штати Америки знаходяться між цими двома крайніми випадками.

Яскравий приклад – ситуація, що мала місце в Туреччині з будівництвом будівель без дотримання технічних вимог, які були зруйновані під час землетрусу в 1999 р. Причиною руйнування будівель було те, що їх будівництво не відповідало турецьким будівельним нормам і правилам. Така невідповідність, в свою чергу, стала можливою через те, що будівельним компаніям було дешевше побудувати будівлі, що не відповідають стандартам, і заплатити при цьому хабар інспектору будівельного нагляду, ніж нести витрати, пов'язані з дотриманням будівельних норм і правил.

Проблеми етики ведення бізнесу вирішуються головним чином в контексті соціальної відповідальності компанії. Якщо говорити більш точно, соціальна відповідальність – це сукупність зобов'язань, які бере на себе організація в плані захисту інтересів суспільства і його подальшого вдосконалення.

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. В такому випадку питання соціальної відповідальності компанії з випуску сигарет зводиться до прийняття рішення про те, чи повинна компанія слідувати самим строгим правилам на всіх ринках без виключення або вона може скористатися перевагами гнучкості, пропонованої ринками деяких країн, для активного просування продажу і споживання своїх тютюнових виробів.

В цьому контексті Україна повинна повністю заборонити рекламу тютюнових виробів в Інтернеті. Також законопроект 2820 передбачає нові вимоги до маркування упаковки тютюнових виробів, заборону на використання смакових добавок та інгредієнтів у сигаретах, регулювання продажів курильних сумішей та електронних сигарет. Після прийняття законопроекту розмір медичного попередження про шкоду куріння на пачках збільшиться з 50 до 65%, малюнки будуть розміщені з обох сторін, а відповідні надписи з'являться також на бокових кришках коробки. Підвищуються також деякі вимоги до виробників тютюнових виробів. Куріння стане розкішшю: сигарети подорожчають і не однократно. Усі ці заходи відповідають правилам, які вже більше року діють у всіх країнах ЄС [69].

Сторони, зацікавлені в результатах 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, що випускається.

Серед компаній, які заробили собі прекрасну репутацію в цій сфері, можна назвати такі компанії, як L. L. Bean, Toyota, Land's End, Dell Computer, DaimlerChrysler, British Petroleum і Volkswagen.

Єврокомісія вимагала від Німеччини та ряду інших країн ЄС до 5 лютого прийняти ефективні заходи боротьби проти високого рівня забруднення повітря. «Якщо не будуть прийняті кроки, які «без прострочення» приведуть до зменшення вмісту шкідливих речовин у повітрі до допустимого рівня, Брюссель звернеться зі скаргою до суду Євросоюзу», – заявила комісар ЄС з питань екології та рибного господарства Кармен Велья на вівторок, 30 січня 2017 року.

Після закінчення кризової зустрічі з міністрами навколишнього середовища Німеччини, Франції, Іспанії, Італії, Великої Британії, Румунії, Венгрії, Чехії та Словаччини, Єврокомісар назвала недостатніми заходи, які ці країни планують прийняти проти забруднення повітря. Вона пояснила, що ці плани будуть ще перевірені.

Раніше Єврокомісія розпочала штрафну процедуру у відношенні до дев'яти держав, обвинувачуючи їх у порушенні законодавства ЄС у зв'язку з перевищенням рівня шкідливих речовин в повітрі. Третім етапом цієї процедури є подача заявки до суду ЄС. Це відбувається, якщо після попереджень Брюсселя його вимоги залишаються невиконаними. За даними Брюсселя, щороку в Євросоюзі через наслідки забруднення повітря вмирають 400 тисяч людей.

Компанії, які демонструють соціальну відповідальність по відношенню до персоналу, обходяться зі своїми працівниками справедливо, сприяють формування здорових відносин в колективі, а також поважають гідність працівників і задовольняють їх основні потреби. Такі компанії, як 3M Company, Hoescht AGw Honda, мають хорошу репутацію в цій сфері. Крім того, ці компанії докладають максимум зусиль до того, щоб знаходити, наймати, навчати і просувати кваліфікованих працівників з числа національних меншин.

5.4. Навколишнє середовище та суспільний добробут

Коли в кінці 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 і багато сміття. Однак в даний час діє ряд законів, що регулюють переробку і 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. Зокрема, в новій 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

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.

Перероблений пластик є вторинною сировиною для виробництва самих різних предметів. З них роблять:

- Пластикові дрібниці, від друкарських ручок та офісних дзеркал до нових пляшок замість перероблених.
- Будівельні матеріали (черепицю, тротуарну плитку тощо).
- Сумки, гаманці та рюкзаки, які нічим не уступають виробам з первинної сировини.
- Спортивний інвентар, велосипеди та ін.
- Баки для сміття.
- Пакети, пакувальні матеріали.
- Одяг, взуття. Такі всім відомі матеріали, як поліестер, синтепон і нейлон, виготовлені з переробленого пластику. Спортивні костюми, куртки, футболки, кросівки – це далеко не повний перелік предметів, вироблених з використаних пластикових пляшок.
- Меблі. Столи, лавки з пластику більше не вважаються непрактичними і не асоціюються з дешевизною. Сучасні пластмаси якісні, міцні та довговічні, а вироби з них виходять досить стильно та елегантно.
- Дорожні покриття. Поки ідея створення доріг з пластикових модулів знаходиться на стадії розробки, і не виключено, що після декількох років екологічний та термостійкий пластик зможе скласти достойну конкуренцію звичайному асфальту.

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 довкілля.

Суспільний добробут

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 в поліпшенні роботи державної системи охорони здоров'я і освіти.

Індія – країна контрастів. У країні поряд живуть бідні і багаті, грамотні і люди, які не вміють писати і читати, а така велична споруда, як Тадж-Махал міститься по сусідству з халупами. У країні тільки 65% грамотного населення. Серед жінок грамотних налічується 45%, а серед чоловіків – 75%. Незважаючи на відносно високу грамотність, в Індії високий рівень бідності.

В Індії найвищий відсоток смертності в світі. Головна причина цього явища – дорожні пригоди. Рух на дорогах в Індії, особливо в містах, дуже інтенсивний, а його регулювання відсутнє. Щоб безпечно маневрувати між автомобілями, мотоциклами, рикші, тваринами і пішоходами, треба мати талант. Люди гинуть під колесами автомобілів або через задуху в переповнених автобусах. Свій внесок у високий рівень смертності вносить і смертність новонароджених дітей і вагітних жінок через недостатньо кваліфіковану лікарську допомогу. Крім цього, до цих пір вбивають за невірність і за придане.

Всім відома проблема, яка виникає в багатомільйонних мегаполісах у всьому світі – це забруднення повітря від вихлопних газів автомобілів, яка проявляється візуально в наявності смогу, а фізично в ускладненому диханні. Найбільше цим славиться Китай, але в Мумбаї ситуація ще гірше. Перебування в Мумбаї або Делі один день прирівнюється до викурювання 100 сигарет. За даними Всесвітньої організації здоров'я в цих містах щорічно від раку легенів і астми вмирають 1,5 мільйона чоловік [27].

Увага громадськості знову привернула ще одна наболіла проблема, що має відношення до соціальної відповідальності компаній, – загальна бідність, а також роль бізнесу у вирішенні цієї проблеми.

5.5. Підходи до соціальної відповідальності

Обструкціоністський позиція. 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. Точно такою була реакція керівництва компаній Nestle і Danone, які звинувачувалися в порушенні міжнародних угод, підписаних в 1981 р. і покликаних забезпечити контроль над продажем молочних сумішей, які замінюють 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 також порушили стандарти етикетування упаковок сумішей для дитячого харчування в Того і Буркіна-Фасо.

Оборонна позиція компанії в плані її обов'язків перед суспільством полягає в тому, що компанія робить все, що від неї потрібно за законом, але не робить ніяких додаткових дій. Компанії, що випускають тютюнові вироби, такі як Philip Morris, займають саме таку позицію, проводячи маркетинг своєї продукції. У США закон вимагає від таких компаній друкувати попередження про шкodu куріння на упаковках сигарет, а також обмежити публікацію рекламних оголошень певним колом засобів масової інформації. У своїй країні ці компанії слідуєть букві 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 і нікотину в порівнянні з сигаретами, які продаються на ринку США; на упаковках сигарет, що продаються в цих країнах, практично немає попереджень про шкodu куріння.

Компанії, що займають позицію пристосування по відношенню до соціальної відповідальності, виконують правові та етичні вимоги, але крім цього в деяких випадках роблять ще й додаткові дії. Наприклад, VodaPhone 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, що займають подібну позицію, не виявляють особливої активності в пошуку об'єктів для благодійності.

Найвищу ступінь соціальної активності демонструють компанії, що займають активну позицію по відношенню до своїх зобов'язань перед суспільством. Такі компанії дуже серйозно відносяться до питань соціальної

відповідальності. Вони вважають себе невід'ємною частиною суспільства і активно шукають способи зробити свій внесок у суспільний добробут.

Компанія Шунк була заснована Фрідріхом Шунком в 1945 году як механічна майстерня і під керівництвом Хайнца-Дітера Шунка стала світовим лідером в області затискних технологій и загарбних систем. Сьогодні компанією керує третє покоління родини – брат та сестра, Хенрік и Христина Шунки.

Більш 2800 співробітників дев'яти заводів и 33 філій, а також торговельні партнери більш ніж в 50 країнах забезпечують активну присутність на сайтах Інтернету. Пропонуючи 11 000 стандартних компонентів, SCHUNK володіє самим великим у світі асортиментом продукції в області затискних технологій, а 2550 захоплень SCHUNK – найбільше. Вся програма затискних систем включає в себе более 4000 компонентів.

Оскільки SCHUNK – сімейна компанія, для неї природно активно брати участь в житті суспільства. Робітники компанії відчують відповідальність за соціальні, економічні та екологічні здобутки всіх регіонів, в яких є їхні підприємства. Вони допомагають школам, клубам та підтримують масу ініціатив не тільки фінансово, але і своїми технологіями, своєю цілеспрямованістю та духом першопроходця. Цього року SCHUNK під девізом «Даємо життю шанс» підтримує неоцінену працю реабілітаційної клініки для сімей дітей, підлітків і молодих людей, які страждають від раку, захворювань серця и муковісцидозу.

Правова відповідність. Правова відповідність – це рівень дотримання компанією регіональних, державних і міжнародних законів.

Благодійні пожертви. Благодійні пожертви – це безоплатне надання фінансових коштів або матеріальної допомоги на користь благодійних організацій або соціальних програм.

Всесвітньо відома компанія з продажу кави Lavazza з 2001 року підтримує міжнародний фонд Save the Children. У 2011 році на підтримку програм фонду Lavazza організували акцію Тур Червоної Кульки, Red Balloon Tour, об'їхавши 35 міст і зібравши 1,45 мільйона євро на допомогу нужденним дітям. Також компанія пожертвувала гроші на створення дитячого онковідділення в госпіталі італійського міста Турин, в якому колись була заснована Lavazza [101].

Деякі японські компанії, такі як Sony і Mitsubishi, роблять пожертвування на користь ряду соціальних програм, що діють в США. корпорація ВР підтримує численні соціальні програми в Росії та інших частинах колишнього Радянського Союзу.

Інформування – це передача працівником компанії інформації про незаконні або неетичні дії з боку інших працівників. Те, як компанія реагує на інформування, свідчить про її позиції по відношенню до соціальної відповідальності.

У типовій північноамериканській компанії інформатору, можливо, доведеться пройти багато рівнів управління, перш ніж його хтось почує. Деяких навіть звільняли з роботи за такі дії. Однак є компанії, які вітають сприяння інформаторів наведення порядку. Як правило, людина, яка помітила чиясь підозрілу поведінку, повідомляє про це своєму босові. Якщо з боку керівництва немає ніякої реакції, ця людина може звернутися до вищестоячих керівників або в комітет з питань етики, якщо такий існує.

Ставлення до осведомительства залежить від конкретного культурного середовища, в якому має місце це явище. Наприклад, в Японії осведомительства вважається скоріше зрадою, а не проявом чесності.

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.

Міжнародна організація праці, МОП, стала головним контролюючим органом, завдання якого полягає в моніторингу умов праці на підприємствах в країнах, що розвиваються.

Створення Міжнародної Організації Праці довелось на 1919-й рік. Метою створення було: міжнародне співробітництво, усунення соціальної несправедливості шляхом поліпшення умов праці. Станом на 1946-й рік організація була першою спекустановою ООН. Під егідою МОП об'єдналось більше 150-ти держав-членів.

Цілі і завдання Міжнародної організації праці

Метою, основним завданням діяльності Міжнародної Організації Праці є всеосяжне сприяння встановленню принципів соціальної рівності, визнаних на міжнародному рівні прав людини, встановлення трудових норм, інша діяльність обумовлена принципом збереження трудових ресурсів. Сьогодні, МОП надає допомогу в створенні робочих місць, поліпшенні умов праці, створюючи умови для тривалого миру, процвітання, прогресу. Основними цілями МОП є: захист, розвиток правової бази в трудовій сфері, розширення можливостей по створенню робочих місць, зміцнення соціального захисту, підтримання діалогу з робочих питань організації.

МОП ставить перед собою чотири стратегічні цілі:

- Сприяння встановленню норм і принципів рівноправності в сфері праці;
- Створення сприятливих, рівних умов для жінок і чоловіків в питаннях працевлаштування;
- Зміцнення соціального захисту для всіх;
- Підтримка соціального діалогу.

Контрольні питання

1. Що таке етика?
2. Назвіть відмінності між етичним і неетичним поведінням.
3. Яку роль відіграє культура у формуванні етики поведінки?
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.
7. Перерахуйте чотири основні підходи, які компанія може використовувати по відношенню до соціальної відповідальності.
8. Що таке осведомительство?
9. Назвіть і дайте коротку характеристику МОП.

РОЗДІЛ 6. ТЕОРІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ТА МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

6.1. Міжнародна торгівля і світова економіка в теоріях меркантилізму і класичних теоріях

Торгівля – це добровільний обмін товарами, послугами, майном або грошовими засобами між фізичними або юридичними особами. Оскільки такий обмін є добровільним, обидві сторони угоди повинні бути впевнені в тому, що вони отримають вигоду від цього обміну, в іншому випадку угода не буде укладена. Міжнародна торгівля – це торгівля між резидентами різних країн. Резидентами можуть виступати фізичні особи, компанії, некомерційні організації або інші об'єднання [47].

За період після Другої світової війни обсяг торгівлі на світовому ринку істотно зріс. З одного боку, експортна діяльність компаній активізує деякі аспекти вітчизняної економіки. Експортна діяльність компанії Caterpillar, обсяг якої становить \$ 5,2 млрд, забезпечує замовленнями американських постачальників компанії, створює робочі місця для американських робітників, а також дозволяє виплачувати дивіденди американським акціонерам компанії. Всі ці суб'єкти згодом генерують доходи місцевих автомобільних дилерів, продовольчих магазинів та інших торгових підприємств, які, в свою чергу, виплачують заробітну плату своїм працівникам з цих доходів. З іншого боку, ввезення товарів з інших країн світу може змусити вітчизняних постачальників знизити ціни на продукцію, щоб підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Нездатність компанії адекватно реагувати на конкуренцію з боку іноземних компаній може привести в результаті до закриття підприємств і звільнення працівників.

Класичні теорії торгівлі

Перші теорії міжнародної торгівлі сформувалися ще в XVI ст., у часи світостановлення великих європейських держав. Як показано нижче в цьому розділі, ці теорії особливо корисні для опису процесу торгівлі такими стандартизованими, недиференційованими товарами, як нафта, цукор, лісоматеріали (іншими словами – товарами, підставою для покупки яких є ціна, а

не фірмова назва). Однак в середині ХХ ст., у міру розвитку багатонаціональних корпорацій і посилення їх впливу на світову економіку, вчені звернули свою увагу на роль окремих компаній в активізації міжнародної торгівлі. Розроблені після Другої світової війни теорії міжнародної торгівлі, засновані на характеристиках діяльності окремих компаній, успішно використовуються для опису закономірностей торгівлі диференційованими товарами (такими як автомобілі, побутова електроніка і засоби особистої гігієни). Фірмова назва має велике значення для покупця, який приймає рішення про придбання товарів такого типу [14].

Меркантилізм

Меркантилізм – це філософське вчення ХVІ ст., відповідно до якого вважалося, що добробут держави визначається запасами золота й срібла, якими ця держава володіє. На думку прихильників теорії меркантилізму, збільшенню запасів золота повинні були сприяти заходи, що забезпечують перевищення експорту над імпортом.

Вітчизняні виробники, для яких імпорту товарів з-за кордону становив велику загрозу, підтримували політику введення податкових тарифів або квот, яка захищала їх від конкуренції з боку іноземних компаній.

В епоху імперіалізму уряди часто переносили тягар торгової політики, заснованої на принципах меркантилізму, на свої колонії. Наприклад, відповідно до положень закону про мореплавання (Navigation Act) від 1660 року всі товари, що імпортуються в американські колонії, повинні були поставлятися тільки з Великобританії. Британський уряд заборонив компаніям, розташованим в колоніях, експортувати товари, які могли б скласти конкуренцію продукції, випущеної на британських фабриках (таких товарів, як головні убори, вироби з сортової сталі і вовняний одяг). Для того щоб забезпечити поставки недорогих вихідних ресурсів на адресу британських комерсантів, британський уряд зажадав від деяких колоніальних компаній продавати свою продукцію тільки британським компаніям. У цю категорію продукції входили такі товари, як рис, тютюн, а також сировина і матеріали, необхідні для морського флоту (зокрема, лісоматеріали,

використовувані в кораблебудуванні). Ця стратегія меркантилізму в кінцевому підсумку зазнала повної поразки: вона сприяла загостренню економічних і соціальних проблем, які призвели до повалення влади британської корони в американських колоніях.

Політика протекціонізму поширена не тільки в США. Компанії з країн Північної Америки та Європи вже давно висловлюють невдоволення тим, що уряд Японії обмежує доступ іноземних товарів на ринок країни.

Теорія абсолютних переваг

Адам Сміт, шотландський економіст, якого вважають батьком ринкової економіки, вважав, що основна проблема меркантилізму полягає в тому, що ця теорія змішує два поняття – накопичення грошей і накопичення багатства. У своїй книзі «Дослідження про природу і причини багатства народів», написаної в 1776 р., Адам Сміт піддав критиці логічне обґрунтування меркантилізму і навів докази того, що в дійсності меркантилізм послаблює економіку, оскільки забирає у людей можливість вільної торгівлі та отримання вигод від добровільного обміну матеріальними цінностями. Крім того, для того щоб уникати імпорту товарів за всяку ціну, державі доводиться нерационально витратити свої ресурси, випускаючи товари, для виробництва яких в країні немає необхідних умов. Низький рівень ефективності економіки, зумовлений політикою меркантилізму, скорочує багатство країни в цілому, хоча певні групи людей, об'єднані особливими інтересами, можуть отримати вигоду від такої політики.

Адам Сміт підтримував ідею вільної торгівлі між країнами як засіб примноження багатства цих країн. Вільна торгівля дозволяє державі розширити кількість доступних товарів і послуг за допомогою спеціалізації на виробництві товарів і послуг однієї категорії і їх обміну на товари і послуги іншої категорії. Але які товари і послуги країна повинна експортувати і які – імпортувати? Для того щоб знайти відповідь на це питання, Адам Сміт розробив теорію абсолютних переваг. Відповідно до цієї теорії, країна повинна експортувати ті товари і послуги, для виробництва і надання яких у неї є більш продуктивні можливості. З іншого боку, більш доцільно імпортувати товари і послуги з тих

країн, які володіють більш продуктивними можливостями для їх випуску [51].

Теорія порівняльних переваг

Теорія абсолютної переваги в якійсь мірі спирається на здоровий глузд. Однак ця теорія має істотний недолік. Що станеться з процесом торгівлі, якщо одна країна має абсолютну перевагу у виробництві потрібних продуктів? З теорії абсолютної переваги випливає помилковий висновок про те, що в такому випадку торгівля буде просто неможлива. Давид Рікардо, британський економіст початку ХІХ ст., вирішив цю проблему, розробивши теорію порівняльних переваг. Відповідно до цієї теорії, країна повинна експортувати ті товари і послуги, у виробництві і наданні яких вона володіє відносно більш високою продуктивністю. З іншого боку, більш доцільно імпортувати товари (послуги) з тих країн, які мають відносно більш високу продуктивність у виробництві цих товарів.

Альтернативні витрати, або упущена вигода – це витрати, зумовлені невикористаними сприятливими можливостями для випуску товару. Застосування принципів порівняльних переваг і прихованих витрат вимагає більш глибокого осмислення. Розглянемо, наприклад, нейрохірурга, який в рівній мірі краще виконує операції на головному мозку і стриже газони у порівнянні з тим, як це зробив би син сусіда. Якщо хірург відносно краще оперує, ніж стриже газони, він буде проводити більшу частину свого часу у операційного столу і заплатити синові сусіда гроші за те, щоб він підстриг газон біля його будинку. Нейрохірург зробив би саме так, тому що альтернативні витрати підстригання газону своїми силами були б занадто високі: час, витрачений на стрижку газону, – це час, який втрачено для виконання хірургічних операцій.

Висновки теорії порівняльних переваг прості, але дуже переконливі:

країнам вигідніше спеціалізуватися на випуску тих товарів, в виробництві яких їм вдалося домогтися відносно більш високого рівня виробництва. Отже, країни повинні орієнтувати свою діяльність на виробництво (і експорт) товарів і послуг, для яких у них є відносні відповідності, але більш продуктивні можливості, і на придбання інших товарів і послуг в країнах, які мають можливість випускати їх при відносно більш високому рівні продуктивності.

Слід звернути увагу на те, що для бізнесменів, які могли б брати участь в цих угодах, немає необхідності знати теорію порівняльних переваг. Їм досить просто подивитися на різницю в ціні на ринках двох країн і прийняти відповідне рішення на підставі свого бажання придбати товар за найнижчою ціною. І все ж ці підприємці отримують вигоди від використання теорії порівняльних переваг, оскільки ціни, встановлені на вільному ринку, відображають відносну перевагу кожної країни у випуску тих чи інших товарів [46].

Теорія співвідношення факторів виробництва

Теорія порівняльних переваг вимагає рішення ще одного питання: які фактори визначають набір продуктів, для виробництва яких у країні є порівняльні переваги? Для того щоб відповісти на це питання, два шведських економіста – Елі Хекшер і Бертил Олін розробили теорію співвідношення факторів виробництва; ця теорія відома під назвою «теорія Хекшера-Оліна». Ці економісти зробили два основоположних спостереження:

У кожній країні є характерна тільки для неї сукупність факторів виробництва (або типів ресурсів). Наприклад, Аргентина багата родючими землями, в Саудівській Аравії є великі запаси сирої нафти, а у В'єтнамі – велика кількість некваліфікованої робочої сили.

Асортимент товарів, у виробництві яких спеціалізується країна, залежить від того, якими ресурсами для їх випуску вона володіє. Наприклад, вирощування пшениці вимагає наявності родючого ґрунту, видобуток нафти – наявності запасів сирої нафти, а швейне виробництво – наявності некваліфікованої робочої сили.

На підставі цих спостережень Хекшер і Олін сформулювали свою теорію: країна має порівняльну перевагу в виробництві продуктів, для випуску яких інтенсивно використовуються ті ресурси (фактори виробництва) в яких ця країна не відчуває нестачі. Отже, Аргентина має порівняльну перевагу в вирощуванні пшениці завдяки достатку родючих земель; Саудівська Аравія – у видобутку нафти завдяки достатку нафтових родовищ; В'єтнам – в пошитті предметів одягу завдяки достатку некваліфікованої робочої сили. Таким чином, на підставі теорії Хекшера-Оліна Леонт'єв зробив висновок, що Сполученим Штатам доцільно

експортувати капіталомісткі товари (такі як хімікати і сталь) і імпортувати трудомісткі товари (наприклад, одяг і взуття).

На підставі емпіричного аналізу моделі «витрати – випуск» для економіки США Василь Леонт'єв оцінив витрати праці і капіталу, необхідні для виробництва експортного та імпортного «кошика» на суму \$ 1 млн. За результатами цих обчислень виявилось, що імпорт США був більш капіталомістким порівняно з експортом. Імпорт потребував на \$ 4201 (\$ 18194 – \$ 13993) більше капіталу, ніж експорт.

Ці результати не відповідали прогнозам, зробленим на підставі теорії Хекшера-Оліна: імпорт США був майже на 30% більше капіталомістким порівняно з експортом. Провідні економісти виявилися в скрутному положенні. Теорія Хекшера-Оліна здавалася дуже логічною, проте результати досліджень Леонт'єва були прямо протилежні очікуваним. Так виник парадокс Леонт'єва.

Протягом наступних 50 років багато економістів повторювали дослідження Леонт'єва, намагаючись вирішити цей парадокс. Перша така спроба була зроблена самим Леонт'євим, що також була від'ємною щодо теореми Хекшера-Оліна.

На думку деяких економістів, була допущена помилка у вихідних параметрах, які Леонт'єв використовував в процесі своїх досліджень. У обчислюваннях Леонт'єва було враховано припущення про наявність всього двох рівнозначних факторів виробництва: праці і капіталу. Однак існують і інші чинники виробництва, з яких найбільшої уваги заслуговують такі фактори, як земля (особливо родюча або та, що містить корисні копалини), людський капітал (кваліфіковану працю) і технологія (знання). Жоден з цих важливих факторів виробництва не був врахований в дослідженнях Леонт'єва. Виняток цих факторів з процесу аналізу, можливо, і став причиною помилкового визначення трудомісткості експорту та імпорту США. Для випуску багатьох типів експортної продукції в США є достатня кількість ресурсів (наприклад, достаток землі для вирощування сільськогосподарської продукції або людських знань – для випуску комп'ютерів, літаків, а також для надання послуг). В якості ілюстрації можна

розглянути продукцію, яку виробляє один з найбільших експортерів США – компанія Boeing. Відповідно до підходу Леонтьєва визначається обсяг фізичного капіталу (виробничих потужностей, власності та обладнання), а також обсяг фізичної праці, що використовується у виробництві літаків. Однак такий підхід не дозволяє адекватно оцінити роль людського капіталу і технологій у виробничому процесі, що має місце на підприємствах компанії. Проте людський капітал (висококваліфіковані інженери, які конструюють літаки, а також висококваліфіковані механіки, які їх збирають) і технологія (вдосконалені методи управління, що дозволяють контролювати роботу найбільших в світі збиральних ліній) мають набагато більше значення для успішної діяльності компанії Boeing, ніж просто фізичний капітал і фізична праця.

6.2. Сучасні теорії торгівлі, засновані на характеристиках компаній

Після Другої світової війни в процесі досліджень міжнародних ділових операцій основна увага приділялася ролі компаній у здійсненні міжнародної торгівлі (а не ролі країн, як це було властиво колишнім дослідженням). Існує кілька причин, які лягли в основу розробки теорій міжнародної торгівлі, заснованих на характеристиках окремих компаній: 1) підвищення ролі багатонаціональних корпорацій в післявоєнній міжнародній економіці; 2) нездатність класичних теорій міжнародної торгівлі пояснити і передбачити існування і розвиток внутрішньогалузевої торгівлі між різними країнами (визначення якої представлено в наступному розділі); 3) невдалі спроби Леонтьєва та інших дослідників емпірично підтвердити теорію Хекшера-Оліна.

Теорія подібності країн

Класичні теорії міжнародної торгівлі, такі як теорія абсолютних переваг, застосовані для аналізу міжгалузевої торгівлі між країнами. У той же час міжнародна торгівля в значній мірі складається з внутрішньогалузевих торгових операцій. На внутрішньогалузеву торгівлю припадає близько 40% світового обсягу торгівлі; класичні теорії міжнародної торгівлі не враховують це явище.

У 1961 р. шведський економіст Стефан Ліндер (Steffan Linder) спробував знайти пояснення феномену внутрішньогалузевої торгівлі. Ліндер висунув гіпотезу про те, що міжнародна торгівля промисловими товарами відбувається в результаті подібності між уподобаннями споживачів з різних країн, що знаходяться на одному і тому ж рівні економічного розвитку. Наприклад, на японському ринку існує досить великий сегмент потенційних покупців автомобілів марки «BMW» – заможних покупців, які точно так, як і німецькі споживачі, прагнуть купувати престижні, якісні автомобілі. Німецький ринок забезпечує автомобілі марки «Toyota» сегментом споживачів, орієнтованих на оптимальне співвідношення «ціна-якість», аналогічних японським споживачам цього сегмента.

Теорія життєвого циклу продукту

Теорія життєвого циклу продукту була розроблена в сфері маркетингу для опису еволюції стратегій маркетингу в міру проходження продуктом різних стадій життєвого циклу. Відповідно до теорії Вернона, міжнародний життєвий цикл продукту складається з трьох стадій: стадії освоєння нового продукту, стадії зрілості і стадії стандартизації продукту.

На першій стадії життєвого циклу продукту, чи стадії освоєння нової продукції, в компанії відбувається розробка і впровадження нового виробу у відповідь на виникнення потреби в цьому продукті на вітчизняному ринку. Оскільки цей продукт є новим, в компанії, яка його розробляє, немає достовірних даних про те, чи існує для нього прибутковий ринок. На початковому етапі виробництво продукту доцільно розміщувати в країні, в якій були виконані науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи по розробці даного виробу (як правило, в одній з розвинених країн, таких як Японія, ФРН, США). На наступному етапі, оскільки розмір ринку, як і раніше залишається невизначеним, компанія прагне мінімізувати свої інвестиції в виробничі потужності з випуску продукту. Практично вся продукція, випущена на цьому етапі, продається на вітчизняному ринку, а обсяг експортних продажів обмежений.

На другій стадії життєвого циклу продукту, стадії зрілості, у міру того як

все більша кількість споживачів починає усвідомлювати цінність продукту, відбувається різке підвищення рівня попиту на цей продукт. Компанія, що впроваджує новий продукт на ринку, починає будувати нові підприємства з метою розширення своїх виробничих потужностей і задоволення попиту на цей продукт на вітчизняному та іноземному ринку. В цей же час як вітчизняному, так і на іноземному ринку починають з'являтися конкуруючі фірми, які приваблює перспектива отримання прибутків від продажу аналогічної продукції.

На третій стадії життєвого циклу продукту, стадії стандартизації, відбувається стабілізація ринку збуту цього продукту. Новий продукт стає звичайним товаром, і у компаній з'являється нагальна потреба максимально можливого зниження рівня витрат на його виробництво. Одним із способів скорочення витрат є перенесення виробництва на підприємства, розташовані в країнах з дешевою робочою силою.

Теорія глобальної стратегічної конкуренції

У 80-і рр. економісти Пол Кругман і Келвін Ланкастер розробили нові теоретичні принципи опису закономірностей міжнародної торгівлі. Основною метою нової теорії був аналіз впливу глобальної стратегічної конкуренції між багатонаціональними компаніями на торговельні потоки. Відповідно до цієї теорії, компанії прагнуть до отримання стійких конкурентних переваг, які згодом можуть бути використані для забезпечення їх панування на світовому ринку [55].

Наявність прав на інтелектуальну власність. Компанія, яка має права на інтелектуальну власність (іншими словами, має права на торговельну марку і фірмову назву, а також має патенти і авторські права на різні винаходи), у багатьох випадках отримує суттєві переваги перед своїми конкурентами. Наприклад, конкуренція між компаніями Coca-Cola і PepsiCo відбувається на підставі пізнаваності їх торгових марок та фірмовою назвою серед споживачів у всьому світі.

Інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

Витрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, НДДКР, – це основний компонент загального обсягу витрат на виробництво високотехнологічних продуктів. Компанії, завчасно інвестують кошти в

розробку нових продуктів і отримують в результаті цього перевагу першого кроку, мають можливість зайняти панівне становище на ринку. Відповідно до теорії глобальної стратегічної конкуренції, торгові потоки на міжнародному ринку формуються в залежності від того, які компанії вкладають необхідні кошти в НДДКР.

Отримання економії від масштабу або від диверсифікації діяльності

Економія від розширення масштабів виробництва або економія від диверсифікації виробництва надає компаніям можливість досягнення стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку. Економія від масштабу має місце в разі, коли середній обсяг витрат на виробництво продукту знижується в міру збільшення кількості одиниць продукції, випущених однією компанією. Економія від диверсифікації діяльності має місце у разі, коли середній обсяг витрат на виробництво продукту знижується в міру збільшення кількості різних продуктів, що випускаються в рамках однієї компанії. Економія від масштабу або від диверсифікації діяльності дозволяє компаніям забезпечити досить низькі середні витрати на виробництво однієї одиниці продукції, що дає їм переваги перед конкурентами, що діють на світовому ринку.

Використання можливостей, забезпечуваних кривою досвіду. Ще одне джерело отримання тією чи іншою компанією переваг в міжнародній торгівлі – це використання можливостей, що забезпечуються кривою підвищення продуктивності в міру набуття досвіду у виробництві того чи іншого продукту. У деяких випадках скорочення обсягу витрат на виробництво продукту має місце в разі, коли компанія набуває більше досвіду в виготовленні цього продукту.

Теорія конкурентних переваг країн

Теорія конкурентних переваг країн, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером (Michael Porter), – це найсучасніша теорія міжнародної торгівлі. На думку Майкла Портера, успіх в міжнародній торгівлі забезпечується взаємодією чотирьох елементів, характерних для конкретної країни і для конкретної компанії: наявність факторів виробництва; рівень

споживчого попиту; суміжні і допоміжні галузі; стратегія компанії, її організаційна структура і рівень конкуренції.

Сукупність факторів виробництва. Конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку в значній мірі залежить від сукупності факторів виробництва, які ця країна має в своєму розпорядженні. Сукупність факторів виробництва є також центральним елементом теорії Хекшера-Оліна, проте Майкл Портер розширив діапазон цих факторів. Крім землі, праці і капіталу Портер включив в цю сукупність більш сучасні фактори виробництва, такі як рівень освіти працівників і якість інфраструктури країни (рис. 6.1).

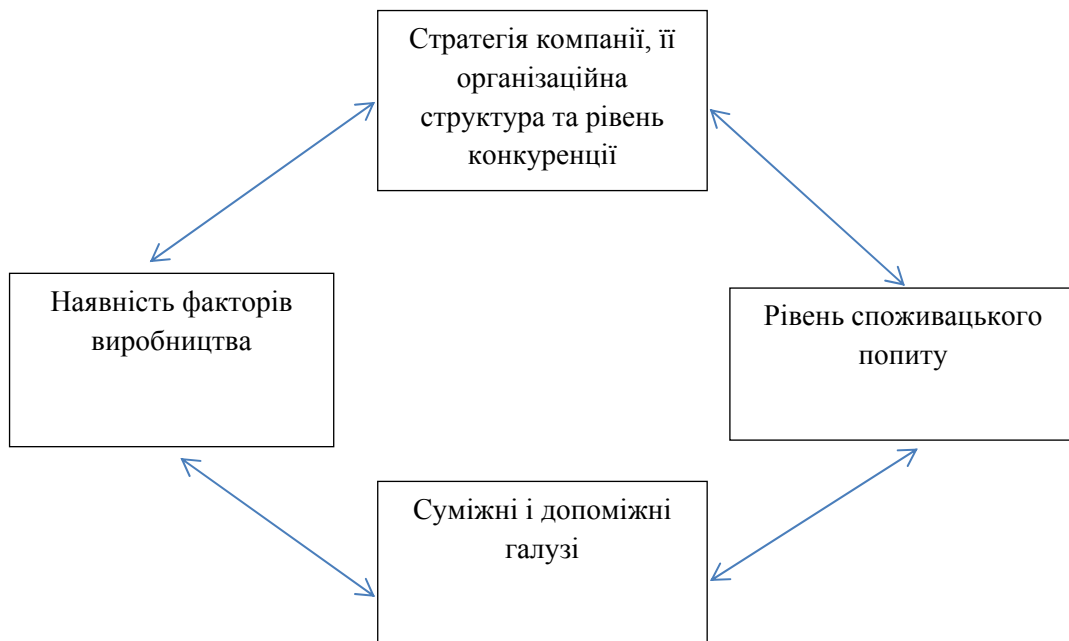


Рис. 6.1. Ромб Портера, що відображає схему формування конкурентних переваг країни

Рівень споживчого попиту. Існування розвиненої клієнтської бази, що складається з великої кількості вітчизняних споживачів, у багатьох випадках стимулює розробку і розподіл нових продуктів в процесі боротьби компаній за панування на вітчизняному ринку. З іншого боку, задовольняючи потреби вітчизняних споживачів, компанії продовжують розробляти нові продукти і вдосконалювати їх, що, в свою чергу, дозволяє розширити збут цих продуктів на ринки зарубіжних країн. Таким чином, компанія, яка першою випустила новий продукт, може випередити також і іноземні конкуруючі фірми, що займаються виробництвом аналогічної продукції. Наприклад, японським виробникам

побутової електроніки вдається зберігати за собою конкурентні переваги на міжнародному ринку завдяки готовності японських споживачів, що належать до забезпеченого середнього класу, купувати найостанніші моделі виробів, що випускаються компаніями Sony, Toshiba і Matsushita.

Суміжні і допоміжні галузі. Поява нового промислового підприємства в багатьох випадках стимулює розвиток місцевих компаній, які прагнуть задовольняти потреби цього підприємства в сфері виробництва, маркетингу і розподілу продукції, яку воно випускає. Розташування промислового підприємства в безпосередній близькості від постачальників дозволяє йому користуватися перевагами більш зручних способів взаємодії з постачальниками, а також обмінюватися з ними новими ідеями і міркуваннями щодо скорочення витрат виробництва.

Стратегія компанії, її організаційна структура і рівень конкуренції

Умови ведення бізнесу на вітчизняному ринку визначають здатність компанії успішно конкурувати на міжнародному ринку. Для того щоб встояти в жорсткій конкурентній боротьбі на вітчизняному ринку, компанія повинна постійно направляти свої зусилля на скорочення витрат виробництва, підвищення рівня якості виробів, продуктивності праці, а також на розроблення нових продуктів. Компанії, які змогли пройти таке випробування, в більшості випадків здатні витримати конкуренцію і на міжнародному ринку. Більш того, велика частина інвестицій, вкладених компанією на вітчизняному ринку (наприклад, інвестиції в НДДКР, управління якістю, формування бренду і підготовку працівників), може бути поширеним на іноземні ринки при низькому рівні необхідних при цьому витрат.

На думку Майкла Портера, державна політика також може чинити певний вплив на формування стратегії міжнародної торгівлі, якої дотримується компанія.

Теорія Портера – це змішана теорія: вона поєднує в собі елементи класичних теорій, в яких основна увага приділяється сукупним факторам виробництва країни, і елементи сучасних теорій, орієнтованих на діяльність окремих компаній. Країни (або їхні уряди) грають найважливішу роль у

формуванні середовища ведення бізнесу, яка може або сприяти, або перешкоджати здатності компаній вести конкурентну боротьбу на міжнародному ринку. З іншого боку, компанії – це ті суб'єкти економічної діяльності, які приймають фактичну участь в міжнародній торгівлі. Деякі компанії добиваються успіху на міжнародному ринку; іншим це не вдається. Компанії Porsche, Daimler-Benz і BMW успішно скористалися можливістю, наданої їм рішенням уряду Німеччини зняти обмеження на швидкість пересування на автомагістралях країни, що дозволило цим компаніям зайняти сегмент ринку збуту автомобілів з високими експлуатаційними характеристиками. Навпаки, такі німецькі виробники автомобілів, як Volkswagen і Opel, вважали за краще сфокусувати свою увагу на задоволенні потреб споживачів з середнього класу, обмежуючи тим самим свої можливості в плані конкуренції на міжнародному ринку [45].

Узагальнивши викладений вище матеріал, можна зробити висновок про те, що жодна з теорій міжнародної торгівлі не дозволяє отримати вичерпний аналіз торгових потоків між різними країнами. Класичні теорії корисні для опису механізмів міжгалузевої торгівлі однорідними, недиференційованими продуктами, такими як сільськогосподарська продукція, сировина і оброблені матеріали, наприклад, сталь і алюміній. Сучасні теорії допомагають зрозуміти процес внутрішньогалузевої торгівлі неоднорідними, диференційованими товарами: телевізори «Sony», бульдозери «Caterpillar», – збут багатьох товарів цієї категорії ґрунтується на репутації торгової марки. Теорія національних конкурентних переваг, розроблена Майклом Портером, є узагальненням багатьох аспектів існуючих теорій, орієнтованих як на торгівлю між країнами, так і на діяльність окремих компаній.

Історія розвитку компанії Nokia варта уваги, хоча і не позбавлена суперечностей. За порівнянням з більшістю сучасних високотехнологічних телекомунікаційних компаній вона набагато старше: компанія була заснована в 1865 р. У той же час за іншими параметрами компанія Nokia є не тільки однією з найновіших в світі компаній у цій галузі, а й однією з найбільш життєздатних компаній, що вражають своїми розмірами.

Засновником Nokia був молодий фінський інженер Фредерік Ідестам. Успіх компанії на ранньому етапі її розвитку узгоджується з висновками теорії порівняльних переваг суспільства. Фредерік Ідестам відкрив на березі фінської річки Нокіа (звідси і назва компанії) невелику фабрику з виробництва целюлози і паперу, використовуючи наявну в надлишку деревину в якості сировини. Протягом наступних ста років компанія процвітала, але не отримала при цьому широкої популярності.

В 60-і рр. XX ст. керівництвом компанії було прийнято рішення про розширення сфери діяльності до регіональних масштабів. У 1967 році при сприянні уряду Фінляндії компанія Nokia придбала дві державні фірми, Finnish Rubber Works і Finnish Cable Works.

1981 року доля компанії різко змінилася, коли відбулася одна конструктивна подія: оскільки компанія так добре впоралася з керуванням підприємствами з виробництва виробів з каучуку і з випуску електричного кабелю, уряд Фінляндії запропонував продати Nokia 51% акцій державної компанії Finnish Telecommunications Company.

Оскільки компанія Nokia вже мала досвід в сфері цифрових технологій, вона швидко вхопилась за цю можливість і почала свій активний вихід на ринок з багатьох напрямків бізнесу в сфері телекомунікації. Наприклад, в 1982 р. компанією Nokia була організована перша в Європі цифрова телефонна мережа. Придбання ряду інших компаній дозволило Nokia посісти перше місце в світі по виробництву мобільних телефонів.

На перший погляд може здатися, що більші промислово розвинені країни (такі як Сполучені Штати Америки, Німеччина та Японія) повинні бути лідерами на ринку мобільних телефонів. Проте особливості географічного положення Фінляндії стали найсильнішими каталізатором успіху компанії Nokia. На більшій частині території країни ростуть густі ліси, і багато регіонів є малозаселеними. Створення, технічне обслуговування і ремонт наземних кабельних комунікаційних мереж вимагає багато часу і коштів, що робить цифрові бездротові комунікаційні системи досить вигідними. Таким чином, географічні

умови в країні були практично ідеальними для того, щоб орієнтована на майбутнє компанія Nokia досягла таких великих успіхів.

У травні 2016 року Nokia оголосила про співпрацю з новоствореною компанією HMD Global Oy, яка зараз виробляє телефони та планшети під брендом Nokia. У прес-релізі від 1 грудня 2016 року Nokia офіційно підтвердила, що не є інвестором або акціонером HMD. Згодом одним з основних напрямків діяльності Nokia стала розробка наступного покоління стандартів для мереж рухомого зв'язку 5G і їх тестування на мережах діючих операторів зв'язку.

6.3. Огляд міжнародної інвестиційної діяльності

Торгівля – це найбільш очевидна, але не єдина форма міжнародного бізнесу. Ще одна важлива форма – це міжнародна інвестиційна діяльність, в процесі якої жителі однієї країни постачають капітал в іншу країну.

Типи міжнародних інвестицій

Міжнародні інвестиції поділяються на дві категорії: портфельні інвестиції і прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Різниця між цими двома типами інвестицій полягає в тому, в якій мірі інвестор має намір контролювати вкладений капітал: приймати активну участь в управлінні компанією, в яку вкладені його кошти, або просто отримувати дохід від пасивних інвестицій.

Портфельні інвестиції представляють собою пасивне володіння цінними паперами, такими як акції, облігації або інші фінансові активи; жодна з цих категорій цінних паперів не дає інвестору права прийняття активної участі в управлінні діяльністю емітента цих цінних паперів або здійснення контролю над його діяльністю. Відповідно до сучасної теорії фінансів, стимулом для формування портфеля іноземних інвестицій може служити пошук прийнятної ставки доходу на інвестування капіталу, а також прагнення інвестора до зниження ступеня ризику на підставі географічної диверсифікації портфеля інвестицій [47].

Прямі іноземні інвестиції – це придбання іноземних активів з метою здійснення контролю над ними. Спеціалісти Департаменту статистики США визначають ПІІ як «володіння 10% або більше цінних паперів підприємства, що

дають право голосу на зборах акціонерів, або еквівалентної частки в неакціонерних фірмі». Існує кілька типів прямих іноземних інвестицій, в тому числі придбання існуючих активів в зарубіжних країнах, нові інвестиції в об'єктах власності, виробничі потужності та обладнання, а також відкриття спільних підприємств з місцевими партнерами. Можливо, найбільш значимий в історичному плані приклад ПІІ в США – це так звана «24-доларова угода», коли голландський першопроходець Пітер Мінейт (Peter Minuet) викупив у індіанського вождя острів Манхеттен за мішок скляних бус. В результаті цієї угоди з'явився Нью-Йорк – один з провідних фінансових і комерційних центрів світу. В Україну зараз інвестують в більшості в аграрний сектор (рис. 6.2)

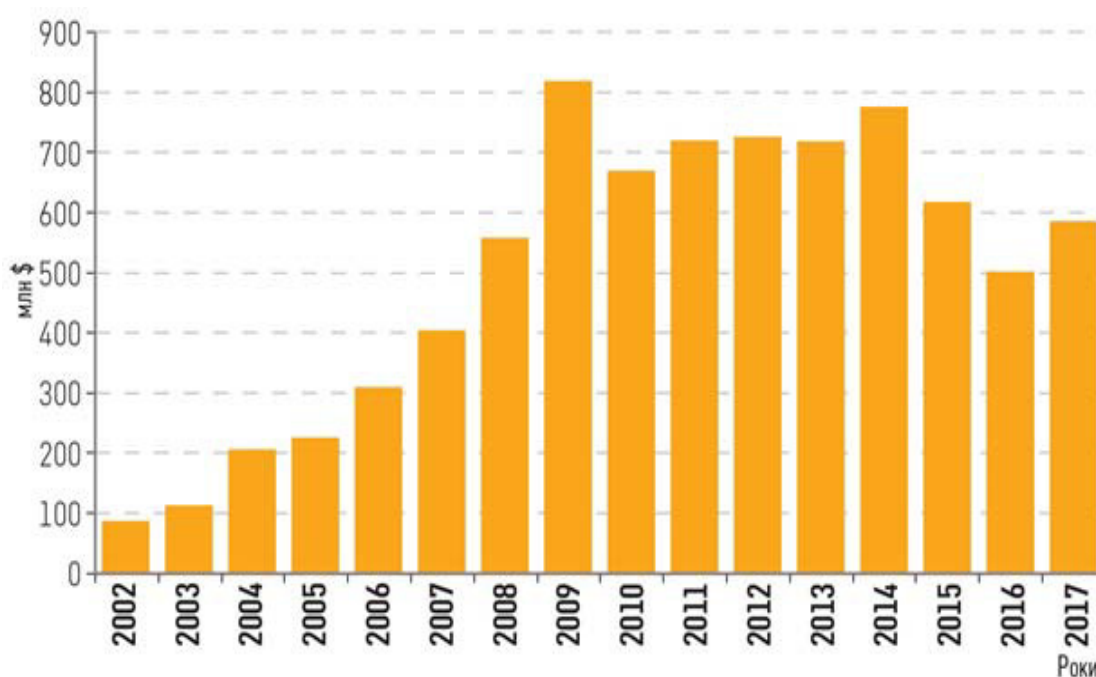


Рис. 6.2. Обсяг прямих іноземних інвестицій за категоріями країн-одержувачів, \$ млрд

Теорії міжнародних інвестицій

Переваги володіння цінними активами

Більш переконливе пояснення причин прямих іноземних інвестицій засновано на визначенні ролі компаній в цьому процесі. Вчені, які вивчали це питання, в першу чергу з'ясували, який вплив на ПІІ надає відмінність у компанії тих чи інших конкурентних переваг. Відповідно до теорії конкурентних переваг,

обумовлених володінням цінними активами, компанія, яка володіє конкурентними перевагами, зумовленими наявністю тих чи інших цінних активів, може використовувати ці конкурентні переваги для проникнення на ринки зарубіжних країн за допомогою ПП.

Теорія інтернаціоналізації

Теорія конкурентних переваг, обумовлених володінням цінними активами, тільки частково розкриває причини прямого інвестування за кордоном. Однак ця теорія не дозволяє пояснити, чому компанії слід віддати перевагу виходу на іноземний ринок за допомогою ПП замість того, щоб використовувати свої конкурентні переваги на міжнародному ринку іншими способами, наприклад за допомогою експорту своєї продукції, розширення сфери діяльності на умовах франчайзингу або продажу ліцензій на використання своїх технологій іноземним компаніям. Наприклад, компанія McDonald's успішно діє на міжнародному ринку, використовуючи франчайзинг в якості основного способу відкриття ресторанів швидкого обслуговування McDonald's у всьому світі, тоді як компанія Boeing задовольняє споживчий попит на ринках зарубіжних країн безпосередньо експортом своєї продукції.

Теорія інтернаціоналізації дозволяє знайти відповідь на це питання на підставі концепції транзакційних витрат. Транзакційні витрати – це витрати на укладання угоди; іншими словами, це витрати, зв'язані з веденням переговорів щодо укладення контракту, відстеженням вказаних в ньому умов, а також приведенням контракту в дію. Керівництвом компанії має бути прийняте рішення про те, як компанії краще вчинити: придбати чи побудувати власне підприємство за кордоном і керувати ним або укласти контракт з іноземною фірмою на управління підприємством на підставі франчайзингового договору, ліцензійної угоди або договору про постачання. Відповідно до теорії інтернаціоналізації, слід віддати перевагу прямому інвестуванню в разі, якщо витрати на ведення переговорів щодо укладення контракту, відстеження зазначених у ньому умов, а також приведення в дію контракту з іншою компанією вище в порівнянні з витратами, яких вимагає пряме інвестування капіталу у власні закордонні

підприємства. Наприклад, основні конкурентні переваги компанії Toyota – це висока якість продукції, що випускається і передові технології виробництва. Домогтися цих переваг на іноземних підприємствах за допомогою укладення контрактів з іншими фірмами на виконання відповідних робіт досить важко. Отже, компанії Toyota вигідніше підтримувати роботу власних підприємств з виробництва автомобілів в зарубіжних країнах.

Навпаки, з теорії інтернаціоналізації випливає висновок про те, що в разі низького рівня транзакційних витрат компаніям вигідніше укласти контракти з іноземними фірмами і здійснювати комерційну діяльність на міжнародному ринку за допомогою продажу ліцензій на використання своїх торгових марок або прав на відкриття підприємств на умовах франчайзингу. Наприклад, компанія McDonald's досягла великої майстерності при продажі франшиз на відкриття ресторанів швидкого обслуговування під маркою «McDonald's». Оскільки компанії вдалося добитися великих успіхів в з припиненням транзакційних витрат при укладанні угод з франчайзингу, вона і далі продовжує використовувати франчайзинг в якості основного методу ведення бізнесу за кордоном [44].

Еклектична теорія Даннінга

Теорія інтернаціоналізації розкриває причини виходу компаній на міжнародний ринок за допомогою ПІІ. Однак ця теорія не дає відповіді на питання про те, чому за кордоном слід розміщувати виробничі потужності з випуску продукції, – незалежно від того, чи належать ці потужності самій компанії або її підряднику. Іншими словами, чи отримує компанія конкурентні переваги від розміщення виробництва на території зарубіжних країн? Вирішенню цієї проблеми присвячена еклектична теорія, розроблена Джоном Даннінгом. Еклектична теорія – це універсальна теорія прямих іноземних інвестицій, що поєднує в собі аналіз наступних трьох аспектів ведення бізнесу на ринках зарубіжних країн: переваги від володіння цінними активами, переваги від розміщення виробництва за кордоном і переваги від інтернаціоналізації процесу випуску продукції або надання послуг. Відповідно до цієї теорії, процес прямого вкладення капіталу в зарубіжні підприємства впливає як на міжнародну

комерційну діяльність компанії, так і на її внутрішню корпоративну діяльність. Відповідно до еkleктичної теорії Даннінга ведення бізнесу за кордоном за допомогою ПІ доцільно в разі виконання наступних умов.

Наявність конкурентних переваг, обумовлених володінням активами
Компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги які дозволили б їй успішно конкурувати з іноземними компаніями на їх вітчизняних ринках. У число активів, які можуть забезпечити такі конкурентні переваги, входить торгова марка, запатентована технологія, можливість отримання економії від масштабу і т.д. Компанія Caterpillar володіє всіма названими трьома перевагами в конкурентній боротьбі, яку вона веде в Бразилії з місцевими компаніями.

Наявність переваг від розміщення виробничих потужностей за кордоном
Ведення бізнесу за допомогою розміщення потужностей за кордоном має бути більш вигідним в порівнянні з розміщенням потужностей на вітчизняних підприємствах. Наприклад, компанія Caterpillar випускає бульдозери на підприємствах, розташованих в Бразилії, що дозволяє їй отримувати вигоду від більш низьких витрат на робочу силу в цій країні, а також уникати високих тарифних обмежень на експорт продукції, випущеної американськими підприємствами компанії.

Наявність переваг від інтернаціоналізації ведення бізнесу. Компанії повинно бути більш вигідно управляти своїми підприємствами за кордоном, ніж наймати незалежну місцеву фірму для виконання відповідних робіт. Здійснення такого контролю дає компанії переваги в наступних випадках: приведення контракту на виконання, а також відстежуючи дії місцевої компанії, передбачених в контракті, потребуючих витрат; місцева компанія незаконно присвоює запатентовану технологію; неадекватні дії місцевої компанії завдають шкоди репутації компанії і її торгової марки. Всі ці фактори мають велике значення для компанії Caterpillar.

Фактори, що впливають на прямі іноземні інвестиції

Беручи до уваги всю складність світової економіки, а також різноманітність можливостей, що відкриваються перед компаніями в різних країнах, не викликає

подиву той факт, що прийняття в компанії рішення про використання прямого інвестування капіталу в якості способу виходу на міжнародний ринок залежить від багатьох чинників. Ці фактори можуть бути віднесені до наступних трьох категорій: фактори пропозиції, фактори попиту і політичні чинники (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Фактори, що впливають на прямі іноземні інвестиції

| Фактори пропозиції | Фактори попиту | Політичні фактори |
|----------------------|---|---|
| Витрати виробництва | Доступ споживачів до товарів та послуг компанії | Можливості обійти торгові обмеження |
| Логістика | Маркетингові переваги | Фактори, що стимулюють економічне зростання |
| Наявність ресурсів | Використання конкурентних переваг | |
| Доступ до технологій | Мобільність замовників | |

Фактори пропозиції

Ухвалення в компанії рішення про використання прямого інвестування капіталу в якості способу виходу на міжнародний ринок залежить перш за все від факторів попиту, серед яких слід згадати витрати виробництва, логістику, наявність природних ресурсів і доступ до основних технологій.

Витрати виробництва. У багатьох випадках компанії приймають рішення про прямі іноземні інвестиції, керуючись необхідністю зниження витрат на виробництво продукції. Розміщення підприємств за кордоном може виявитися більш вигідним в порівнянні з їх розміщенням в рідній країні через більш низькі ціни на земельні ділянки, а також більш низькі податкові ставки та орендна плата за використання нерухомості в комерційних цілях або через наявність більш дешевої кваліфікованої або некваліфікованої робочої сили.

Логістика. Рішення про випуск продукції за кордоном замість її експорту вітчизняними підприємствами може бути прийнято компанією в разі, коли експорт вимагає великих транспортних витрат. Наприклад, компанія Heineken інтенсивно використовує ПП як частину стратегії інтернаціоналізації своєї діяльності, оскільки її продукція складається в значній мірі з води. Приготування напоїв, що випускаються компанією, недалеко від місць проживання іноземних

споживачів цієї продукції обходиться компанії набагато дешевше, ніж перевезення напоїв з пивоварних заводів, розташованих в Голландії.

Наявність природних ресурсів. Компанії можуть використовувати ПП для отримання доступу до ресурсів, які мають найважливіше значення для їх діяльності. Наприклад, через скорочення видобутку нафти в США багато американських нафтових компанії змушені були вкласти великі кошти в придбання прав на видобуток нафти в різних регіонах світу.

Доступ до ключових технологій. Отримання доступу до технологій – це ще один стимул для ПП. Для компаній може виявитися більш вигідним придбання частки власності в існуючій компанії, ніж формування власної групи фахівців для розробки або відтворення нової технології. Наприклад, багато швейцарських виробників фармацевтичних препаратів використовували інвестиції в невеликі американські біогенетичні компанії в якості недорогого способу отримання доступу до сучасних біотехнологій.

Фактори попиту

Використання ПП в якості способу виходу на міжнародний ринок може мати в своїй основі необхідність розширення ринку збуту продукції, яку випускає компанія. У число факторів попиту, що стимулюють ПП, входить доступ споживачів до товарів або послуг компанії, маркетингові переваги, використання конкурентних переваг і мобільність замовників.

Доступ споживачів до товарів або послуг компанії. Багато видів міжнародних комерційних діяльностей вимагають фізичної присутності компанії на ринку. Наприклад, ресторани швидкого обслуговування і підприємства роздрібних торгівлі повинні забезпечувати споживачам зручний доступ в свої торгові зали (ця необхідність впливає з елементарних міркувань, продиктованих конкурентною боротьбою з іншими компаніями аналогічного профілю). Компанія KFC не має можливості доставляти свої свіжовиготовлені смажені курча японським споживачам з ресторанів, розташованих в США; для того щоб задовольнити попит японських споживачів, компанія повинна відкрити свої ресторани на території Японії.

Маркетингові переваги. Прямі іноземні інвестиції можуть забезпечити компанії маркетингові переваги декількох типів. Фізична присутність підприємства на території країни може збільшити «візуальну присутність» продукції іноземної компанії на ринку країни, в якій ця компанія веде бізнес. Крім того, іноземна компанія може отримати вигоду з орієнтації місцевих споживачів на покупку продукції, зробленої на території країни. Наприклад, за допомогою розміщення рекламних оголошень в таких журналах, як «Time» і «Sports Illustrated», компанія Toyota зробила широко відомий благодетельний вплив своїх американських підприємств на економіку США.

Використання конкурентних переваг. Прямі іноземні інвестиції можуть виявитися кращим способом використання компанією наявних у неї конкурентних переваг. Компанія, що володіє цінною торговою маркою, фірмовою назвою або технологією, може віддати перевагу здійснюванню своєї діяльності безпосередньо в зарубіжних країнах замість експорту продукції в ці країни. У багатьох випадках остаточне рішення з цього питання залежить від характеру продукту. Наприклад, компанія Pari Mutuel Urbain (PMU) управляє роботою 7000 внутрішніх тоталізаторів, розташованих в Європі. Для цього в компанії була розроблена оригінальна мережа, що складається з комп'ютерів, терміналів і засобів супутникового зв'язку, що зробило її сьомою по величині французькою сервісною компанією, щорічний обсяг продажів якої становить \$ 6 млрд. Успішне використання сучасних комунікаційних технологій для задоволення потреб любителів скачок дозволило збільшити обсяг ділових операцій, здійснюваних компанією у Франції, на 25%, а також розширити мережу зовнішніх тоталізаторів на територію Швейцарії і Монако.

Мобільність замовників. Мотивом для інвестиційної діяльності компанії за кордоном можуть послужити прямі іноземні інвестиції її замовників або клієнтів. У разі, якщо один із замовників компанії побудує підприємство на території однієї із зарубіжних країн, керівництвом компанії може бути прийнято рішення про розміщення свого нового підприємства по близькості, забезпечуючи тим самим можливість і надалі швидко і в строк здійснювати поставки своєї продукції

на адресу замовника. Не менш важливим є також той факт, що відкриття нового підприємства недалеко від підприємства замовника скорочує ймовірність того, що конкуруюча компанія з приймаючої країни вступить в гру і переманить замовника на свою сторону. Наприклад, деякі японські автомобілебудівні компанії побудували нові підприємства по збірці автомобілів на території США. У відповідь на це японські постачальники, які забезпечують ці компанії необхідними деталями, відкрили в цій країні свої виробничі підприємства, склади і науково-дослідні центри. Необхідність розміщення виробничих потужностей на території Сполучених Штатів була обумовлена використанням в цих компаніях методу управління матеріальними запасами, що має назву «точно вчасно» (just-in-time, JIT). Використання методу JIT передбачає мінімізацію обсягу деталей, що зберігаються на складальному підприємстві, що ставить у вкрай не вигідне становище постачальників, потужності яких розміщені в Японії [49].

Політичні фактори

Політичні фактори також можуть зіграти свою роль в ухваленні компанією рішення використовувати ПІІ для виходу на міжнародний ринок. Компанія може інвестувати капітал в зарубіжну країну для того, щоб обійти торговельні обмеження, що накладаються цією країною, або щоб скористатися перспективою економічного зростання, пропонованою її урядом.

Можливість обійти торгові обмеження. У багатьох випадках компанії будують свої підприємства на території зарубіжних країн, щоб обійти існуючі обмеження на експорт продукції в ці країни.

Фактори, що стимулюють економічне зростання. Більшість демократично обраних органів влади (місцевих, регіональних або державних) зацікавлені в забезпеченні економічного добробуту своїх громадян, багато з яких належать до числа виборців. Уряди багатьох країн пропонують компаніям пільги, які покликані схилити їх до розміщення нових підприємств в межах їх юрисдикції. Пільги, пропоновані компанії урядом і іншими органами влади країни, можуть стати важливим каталізатором процесу ПІІ. У число таких пільг входить низька плата за комунальні послуги, програми підготовки робітників і службовців,

вдосконалювання інфраструктури (наприклад, будівництво нових шосе або залізних до ріг), а також зниження податків або тимчасове звільнення від сплати податків.

Контрольні питання

1. Що таке міжнародна торгівля? Назвіть мотиви, які спонукають підприємців займатися міжнародною торгівлею.
2. Назвіть відмінності між теорією абсолютних переваг і теорією порівняльних переваг.
3. Чому висновки Василя Леонтьєва отримали статус парадоксу?
4. Наскільки корисні теорії, в яких основним елементом аналізу є країна, для розкриття закономірностей міжнародної торгівлі?
5. У чому полягає різниця міжгалузевої і внутрішньогалузевої торгівлі?
6. Поясніть вплив життєвого циклу продукту на міжнародну торгівлю і міжнародні інвестиції.
7. Назвіть основні джерела конкурентних переваг, які компанії використовують в конкурентній боротьбі на міжнародному ринку.
8. Назвіть чотири елементи теорії конкурентних переваг країн Майкла Портера.
9. Чим портфельні інвестиції відрізняються від прямих іноземних інвестицій?
10. Перерахуйте три складові частини еkleктичної теорії Даннінга.
11. Який вплив справляють політичні чинники на міжнародну торгівлю і міжнародні інвестиції?

РОЗДІЛ 7. МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

7.1. Завдання міжнародного стратегічного менеджменту

В 2002 р. 86% доходів компанії Disney, загальний обсяг яких склав \$ 25,4 млрд, було отримано на території Сполучених Штатів Америки і тільки 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 великий прибуток. Наступний великий тематичний парк компанії, Світ Уолта Діснея, був відкритий в околицях Орlando (штат Флорида) в 1971 р. і також мав величезний успіх.

З огляду на 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 прийняте рішення не фінансувати безпосередньо будівництво парку (в кінцевому підсумку керівництву Disney довелося пошкодувати про це рішення). Замість цього фінансування проекту взяла на себе японська інвестиційна група Oriental Land Company, яка і стала єдиним власником Токійського Діснейленду. Компанія Disney контролювала будівництво парку і забезпечує управління ним, але в якості доходу отримує тільки платежі у формі роялті. Токійський Діснейленд користується величезним успіхом у публіки з самого першого дня своєї роботи: парк вітав свого 100-мільйонного відвідувача всього через вісім років після відкриття, тоді як

американському Діснейленду треба було в два рази більше часу на те, щоб досягти такого результату. Токійський Діснейленд став в Японії туристської пам'яткою номер один.

У Франції керівництвом Disney було прийнято рішення про участь у власності на тематичний парк і відповідно в одержанні від нього прибутку. Однак згідно з постановою французького уряду частка власності компанії Disney в новому парку не повинна була перевищувати 49%, а залишившийся 51% акцій підлягав продажу через європейські фондові біржі.

На жаль, вибір часу для відкриття парку виявився вкрай невдалим: саме в цей період в 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 застройщикам земельних ділянок, розташованих біля парку і що були власністю компанії. Витрати компанії на обслуговування боргу зростали у міру збільшення процентних ставок у Франції. Крім усього іншого фахівці компанії Disney допустили серйозні прорахунки в прогнозах щодо поведінки відвідувачів парку в плані витрачання коштів і проживання в готелях. Насправді виявилось, що відвідувачі витрачають на їжу і сувеніри на 12% менше грошей, ніж очіувалося. Відповідно до припущень фахівців компанії, що займалися плануванням, відвідувачі парку Євродісней 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. Більш того, керівництво Disney планувало продати готель відразу ж після відкриття парку і використовувати отриману виручку для фінансування будівництва тематичних парків в інших регіонах. На жаль, низький коефіцієнт заповнення місць в готелях зробив цю нерухомість менш привабливою, і на них не вдалося знайти покупців. На цьому етапі, здавалося, Євродісней почав «спалювати» гроші компанії, і парк фактично опинився на межі закриття. В кінцевому підсумку складний і дорогий план фінансової

реструктуризації, реалізований в 1994 р., ледь зміг врятувати парк від закриття. Тільки протягом декількох останніх років Паризький Діснейленд (таку назву отримав парк Євродіснея) почав приносити прибуток.

Тематичний парк розваг може стати найвідвідуванішим в світі (рис. 7.1).

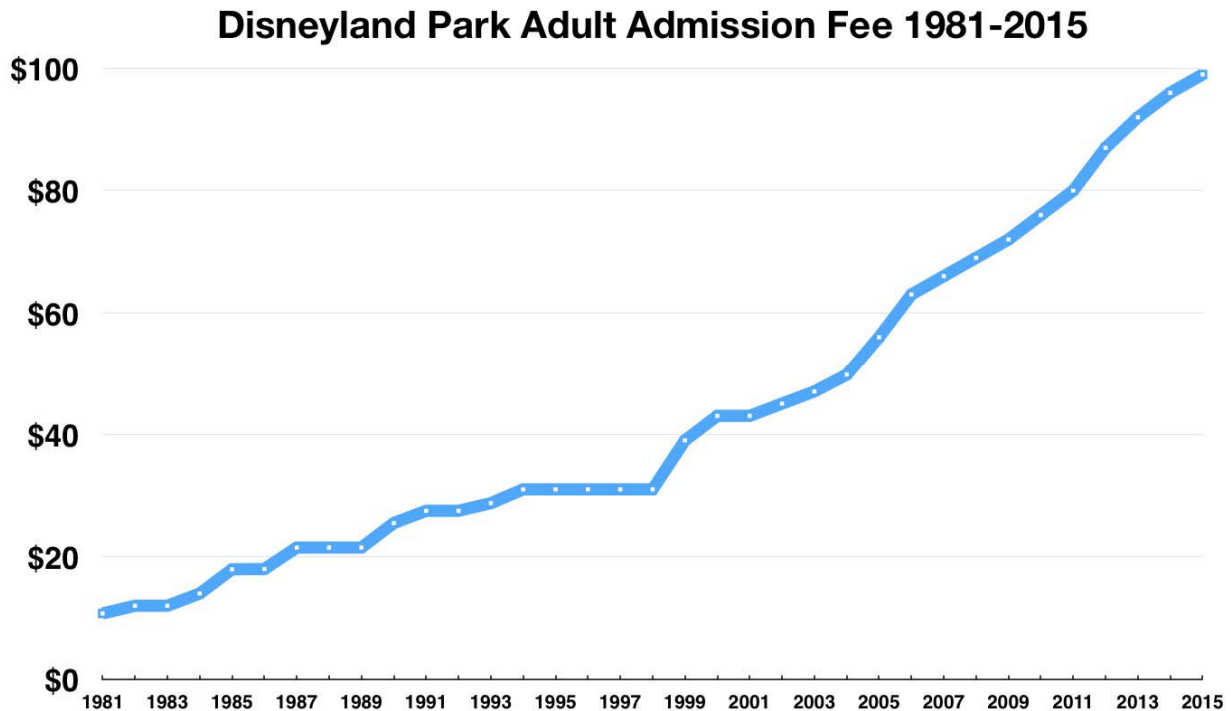


Рис. 7.1. Плата за відвідування парку Діснейленд

У китайському Шанхаї в червні 2016 р. відкрився тематичний парк Діснейленд. Очікується, що новому туристичному об'єкту вдасться стати найвідвідуванішим парком розваг у світі. Оцінки кількості відвідувачів на рік варіюються від 15 до 50 мільйонів в рік.

Нинішній рекорсмен, парк Діснейуорлд в Орландо, штат Флорида, США, може похвалитися туристичним потоком в більш ніж 19 мільйонів людей.

Прийняте в компанії Disney рішення про будівництво таких тематичних парків, як Токійський Діснейленд, Паризький Діснейленд, Токійський Діснейленд на морі, Паризька студія Уолта Діснея і Гонконгський Діснейленд, повністю узгоджується з прийнятою в компанії стратегією стати глобальною розважальною компанією. На досягнення цієї ж мети спрямовані зусилля компанії по

ліцензійному продажу виробів із зображенням персонажів Уолта Діснея, а також по розширенню аудиторії кабельного телевізійного каналу Disney Channel в інших країнах світу. Якщо говорити більш точно, міжнародний 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 [63].

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 стратегією конкурентної боротьби в багатьох країнах існує багато спільного. В обох випадках фахівці компанії, що займаються питаннями стратегічного планування, повинні відповісти на одні і ті ж питання:

1. Які товари та (або) послуги компанія має намір продавати?
2. Де і як буде здійснюватись виробництво цих товарів або надання послуг?
3. Де і як будуть реалізовуватися товари або послуги компанії?
4. Де і як компанія буде купувати необхідні ресурси?
5. Яким чином компанія розраховує перевершити своїх конкурентів?

Менеджерам, в обов'язки яких входить розробка стратегії для міжнародної компанії, доводиться мати справу з багатьма урядами, багатьма валютами, багатьма системами бухгалтерського обліку, багатьма політичними системами, багатьма правовими системами, а також з широким розмаїттям мов і культур.

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 визначені джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні.

Підвищення ефективності за рахунок глобалізації. Міжнародні компанії можуть підвищити ефективність своєї роботи за допомогою ряду заходів, недоступних для компаній, що діють в одній країні. Зокрема, вони можуть скористатися *економією розміщення* за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей в різних країнах світу, що забезпечує або низький рівень витрат виробництва і збуту продукції, або можливість підвищення якості обслуговування споживачів. Наприклад, виробництво спортивного взуття є дуже трудоемним, тому компанія *Nike*, так само як і багато її конкурентів, зосереджує випуск своєї продукції в країнах, в яких не потрібно великих витрат 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. Коли компанія *Nissan* почала продавати свої автомобілі в Сполучених Штатах Америки, вона запропонувала споживачам тільки одну модель і здійснювала збут автомобілів через агентства, що належать іншим компаніям. Витрати на збут автомобілів однієї моделі таким способом були досить високими. Однак з плином часу, в 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 та вантажних автомобілів в країнах Північної Америки. В результаті витрати на розподіл продукції в розрахунку на одну модель істотно знизилися в порівнянні з відповідним показником на момент проникнення компанії на ринок США.

Компанія заснована в 1933 році. Станом на 2010 рік займає 8-е місце в світовому рейтингу автовиробників (3-е серед японських виробників, після Toyota і Honda) за версією міжнародного інституту дослідження ринку IHS Automotive.

Nissan уклав угоду з конкуруючою фірмою Toyota про використання деяких технологій гібридного приводу в новій Altima модель 2007.

«Altima Hybrid» є першою гібридною моделлю від *Nissan* і вона призначена для продажу тільки на американському ринку. У цій моделі використовується

двигун 2.5 L QR25DE. Наступні моделі засновані на власній технології Nissan. Nissan створив електродвигун і літійний акумулятор на 35% менше і легше аналогів Toyota і на 30% дешевше. Інвертор на 20% менше аналогів і на 30% дешевше. 2 серпня 2009 року корпорація анонсувала виробництво першого серійного електромобіля, що отримав назву Leaf (англ. Leaf – лист). З весни 2010-го року автомобіль випускається серійно [72].

Багатонаціональна гнучкість. Як показано вище, існує безліч відмінностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більш того, відбувається постійна зміна цих умов: приймаються нові закони, обираються нові уряду, в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) і т. д. Отже, міжнародні компанії неминуче стикаються з проблемою адаптації до численних змін умов ведення бізнесу. 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 мають великого попиту 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 темного м'яса, і в Китай, де вони вважаються делікатесом.

Німецьке коріння має побутова техніка Bosch і Siemens, яку випускає концерн BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH. Крім цих відомих марок, виробляє елітну техніку бренду Gaggenau. Виробничі потужності на 41 заводі в 13 країнах Європи, США, Латинської Америки та Азії дозволяють випускати широкий асортимент і задовольняти постійно зростаючий попит. Як правило, на них випускається модельний ряд техніки, призначеної для реалізації на найближчих ринках, з урахуванням переваг, клімату та інших особливостей цих країн. Так, наприклад, в Україні більше оберають холодильники з нижнім розташуванням камери, а не верхнім, а також місткі, але вузькі моделі пральних машин, для невеликих розмірів ванних кімнат і кухонь в квартирах. Для Східної

Європи з 2007 року холодильну техніку і з 2012 року пральні машини Bosch і Siemens виробляє завод, розташований в Санкт-Петербурзі.

Випускається широкий вибір виробів під не менш популярним брендом Electrolux. Виробництво здійснюється на заводах у Швеції, Італії, Угорщини, Іспанії, Франції, Румунії, Великобританії, Польщі, Німеччини, України та інших країнах. На офіційних сайтах техніки AEG, Electrolux і Zanussi в характеристиках і описах практично завжди вказана країна збірки. Холодильники, морозильні камери і винні шафи Liebherr збирають не тільки в Німеччині, але ще і на заводах в Австрії, Болгарії (причому на цих заводах використовується найсучасніше обладнання). Liebherr – одна з тих компаній, яка з усією відповідальністю ставиться до якості продукції, техніки що випускається, гарантійного обслуговування, а також захисту екології.

Накопичення і передання досвіду в світових масштабах, (глобальне навчання). Різноманітність умов, в яких функціонують багатонаціональні корпорації, може також сприяти накопиченню досвіду в організації. Відмінності між цими умовами можуть спричинити за собою необхідність використання різних методів ведення бізнесу в різних країнах. Наприклад, на думку керівництва мережі американських ресторанів швидкого обслуговування *McDonald's*, ресторани компанії повинні розташовуватися в окремих будівлях, побудованих 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 виконуюче 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. Підвищення ефективності роботи компанії за рахунок глобалізації можливо тільки за умови, коли один підрозділ несе відповідальність за виконання корпоративної завдання

на глобальній основі. Розробляючи автомобілі, призначені для їзди по німецьким швидкісних автомагістралях, фахівці компанії прийшли до висновку, що з урахуванням необхідності забезпечення безпеки руху з високою швидкістю наявність тримачів для чашок в салонах не тільки недоречно, а й небезпечно. Однак в Сполучених Штатах швидкість руху по автомагістралям набагато нижча, а наявність тримачів 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, що продаються в Північній Америці.

На групи компанії *Apple* було покладено обов'язок підвищення ефективності роботи всіх підрозділів компанії. Apple Inc. (колишня Apple Computer, Inc.) – американська технологічна компанія з офісом у Купертіно (Каліфорнія), яка проектує та розробляє побутову електроніку, програмне забезпечення та онлайн-сервіси. Є першою американською компанією, чия капіталізація перевершила 1 трлн доларів США. Це сталося під час торгів акціями компанії 2 серпня 2018 року. В цей день компанія також стала найдорожчою публічною компанією за всю історію, обійшовши капіталізацію попереднього рекордсмена — компанії PetroChina (1,005 трлн доларів у листопаді 2007 року). В даний час менеджери *Apple*, використовуючи нову всесвітню інформаційну систему, в режимі реального часу здійснюють контроль над збутом продукції і зберіганням матеріальних запасів в масштабах всієї компанії, а також на регіональному та місцевому рівні. Це дозволяє менеджерам *Apple* оперативно перерозподіляти компоненти і готові вироби між різними підрозділами компанії. Ще важливіше те, що такий підхід дозволяє компанії *Apple* виявляти нові тенденції на ринку і в сфері розробки нових продуктів, що виникають в будь-якому регіоні світу, і передавати отриману інформацію підрозділам, що діють в

інших регіонах і інших підгалузях, з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

7.2. Стратегічні основи управління міжнародною компанією

Стратегічні альтернативи

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

Перший з цих стратегічних альтернативних варіантів – *стратегія дублювання моделі ведення бізнесу*, яку компанія застосовує в 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, що 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 [71].

У 2017 році Volkswagen оголосив, що інвестує на протязі 5 років 40 млрд дол в розробку електричних автомобілів. І до 2030 року кожна модель буде мати відповідну електричну версію.

У квітні 2018 року компанія Volkswagen представила у Франції новий повністю електричний гоночний автомобіль I.D. R Pikes Peak. Цей автомобіль був створений для участі в гонці з підйому на вершину Пайкс-Пік (Pikes Peak

International Hillclimb), по одній з найскладніших гоночних трас в світі, яка веде до вершини гори, розташованої в Колорадо, США. Представник компанії Volkswagen повідомили, що автомобіль I.D. R Pikes Peak розганяється з 0 до 100 кілометрів на годину за 2.25 секунди, що ставить його в один ряд з суперкарами Bugatti та гоночними автомобілями.

Вага автомобіля складає 1 134 кілограм і за рахунок використання систем регенеративного гальмування, назад в акумулятор автомобіля буде повертатися до 20 відсотків від втраченої енергії. Подалі компанія буде просувати свою стратегію по всьому світу.

Мультилокальна стратегія – це ще одна альтернативна можливість, що є у розпорядженні міжнародних компаній. Мультилокальна корпорація являє собою сукупність відносно незалежних дочірних компаній, кожна з яких обслуговує будь-який конкретний внутрішній ринок. Крім того, кожне дочірне підприємство може вільно адаптувати свою продукцію, маркетингові кампанії та методи виробництва для максимального задоволення специфічних потреб місцевих споживачів. Такий мультилокальний підхід особливо ефективний в наступних випадках: наявність явно виражених особливостей у кожного національного ринку; низький рівень економії від розширення масштабів виробництва, розподілу і маркетингу.

У багатьох випадках раніше компанії дотримувалися саме цієї стратегії, оскільки при існуючих у той час технологіях зв'язку та перевезення вантажів управління територіально віддаленими зарубіжними дочірними підприємствами було складно [85].

Глобальна стратегія – це третя альтернативна філософія ведення бізнесу, яка використовується 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 У той же час корпорація, яка дотримується глобальної стратегії, передбачає, що споживачі в принципі не розрізняються в залежності від їх національності.

Основне завдання глобальної компанії полягає в тому, щоб визначити оптимальний спосіб задоволення потреб усіх споживачів на світовому ринку.

Четвертий підхід до ведення бізнесу, наявний в розпорядженні міжнародних компаній, – це так звана *транснаціональна стратегія*. Діяльність корпорацій, що реалізують цю стратегію, заснована на поєднанні переваг підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як це відбувається в глобальних корпораціях) та переваг делегування повноважень керівництва місцевих дочірних компаній (що є метою мультилокальних корпорацій).

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 зарубіжні дочірні підприємства.

У 1943 р. Інгвар Кампрад (Ingvar Kamprad) відкрив невеликий меблевий магазин в своєму рідному містечку Агуннарюд (Швеція). До кінця 1950-х ІКЕА, як Кампрад назвав починаючу компанію, мала в своїй власності найбільший в Скандинавії салон меблів, а також займалася виробництвом власних зразків меблів. У компанії ІКЕА почала розвиватися ідея транспортування меблів в розібраному вигляді, що дозволяло використовувати менш дорогий спосіб компактної упаковки меблів. Компанія відкрила перший в Європі склад-магазин. В результаті всіх цих нововведень ІКЕА перетворилася з невеликої компанії, що займається роздрібною торгівлею, в велику компанію, що має в своєму складі 150 магазинів із загальною чисельністю персоналу 70 000 працівників. У 2001 р магазини ІКЕА, розосереджені по всьому світу, відвідали 255 млн покупців.

Продукція компанії завоювала широку популярність завдяки поєднанню таких якостей, як сучасний шведський стиль, практичність і доступність. Наприклад, дивани ІКЕА покриті довговічною оббивкою, що миється і коштують доволі дешево.

1 січня 2012 року ІКЕА здійснила внутрішній перепродаж свого бренду за 11,2 млрд \$, причому продавцем виступила зареєстрована в Ліхтенштейні

компанія Interogo, підконтрольна Інгару Кампраду, а покупцем – дочірня компанія самої ІКЕА, голландська Ikea Systems. Метою операції була названа «консолідація і спрощення структури бізнес-групи», в пресі висловлювалися думки, що значення угоди в тому, що тепер торгова марка ІКЕА має цілком певну вартість. За версією Forbes, продаж бренду ліхтенштейнською фірмою голландській компанії за ринковою ціною в даний момент була вигідна ІКЕА: оптова торгівля управляється зі Швейцарії, а каса і керуюча компанія розташовані в Бельгії, в обох країнах оподаткування дуже вигідне.

Станом на кінець 2015 року, загальне число співробітників ІКЕА – 155 000:

- Європа – 107,400;
- Америка – 20,000;
- Азія і Австралія – 15,200;
- Росія – 12,400.

Загальний обсяг продажів ІКЕА за 2012 фінансовий рік склав 28 млрд євро. Загальні продажі за 2015 фінансовий рік склали – 31,9 млрд євро. У перерахунку на євро загальні продажі склали 31,9 млрд і виросли на 11,2% в порівнянні з 2014 фінансовим роком [107].

З жовтня 2014 року ІКЕА розширила свою діяльність і почала продавати в своїх магазинах в Швеції страхові поліси одного з видів особистого страхування – страхування у зв'язку з вагітністю та пологами [97]. У лютому 2016 року компанія запустила продаж меблів з бездротовою зарядкою.

В рекламному ролику цієї фірми позначається: «Споживач цінує меблі, які не захарашують квартиру і догляд за якими не вимагає багато сил і часу [94].

Транснаціональна стратегія найбільш прийнятна в разі високої потреби як в глобальній інтеграції, так і в адаптації до місцевих умов. Останнім часом спроби використання такої стратегії робляться в Ford Motor Company. Наприклад, в компанії Ford всі дії по розробці нових моделей двигуна і коробки передач підпорядковані одному глобальному менеджеру. На інших менеджерів покладено аналогічну відповідальність за розробку нових моделей автомобілів, а також за виробництво і маркетинг продукції компанії. З іншого боку, кожен менеджер несе

також відповідальність за забезпечення гарантій того, що продукція компанії Ford відповідає смакам і уподобанням місцевих споживачів. Наприклад, в автомобілях марки «Ford», призначених для продажу на ринку Великобританії, має бути передбачено правостороннє рульове управління. Для того щоб задовольнити запити місцевих споживачів, може виникнути необхідність в незначній зміні форми кузова автомобілів, призначених для продажу на різних ринках.

Компанія випускає широкий спектр легкових і комерційних автомобілів під марками «Форд».

Компанія розділена на три структури за географічною ознакою: Ford North America, Ford Asia Pacific і Ford of Europe. Раніше кожен з цих підрозділів мав власний модельний ряд, але в 2006 році керівник компанії Малаллі оголосив про нову стратегію «Єдиний Ford», згідно з якою Ford повинен поступово почати випускати глобальні автомобілі, загальні для всіх ринків, і першим з них став Ford Focus III. Підприємства Ford (на 2010 рік – всього 80) розташовані в США, РФ, Канаді, Мексиці, Бразилії, Аргентині, Іспанії, Китаї та інших країнах.

Елементи міжнародної стратегії

Перший елемент міжнародної стратегії – *виняткова компетенція компанії* – визначає здатність компанії домогтися видатних результатів в тій чи іншій сфері діяльності, особливо в порівнянні з конкурентами. Точно так же загальнодоступність комп'ютерних програм, сумісних з операційними системами сімейства «Windows», дає компанії Microsoft конкурентну перевагу перед компаніями із зарубіжних країн.

Наприклад, в компанії Robert Bosch GmbH з Штутгарта, яка є найбільшим в світі постачальником автомобільного електронного обладнання, вперше була розроблена електронна система уприскування палива і антиблокувальна гальмівна система. Таку стартову перевагу компанії було обумовлено її винятковою компетентністю у відповідних областях, якій іншим компаніям було важко щонебудь протиставити.

Mercur – автомобільна марка, належить Кельнському відділенню Ford (Німеччина). Як правило ці автомобілі поставлялися на американський континент

зі своєю емблемою Merkur. Моделі всього дві – Sierra (в більшості своїй-XR4TI) і Scorpio.

Відмінності від європейських значні. Стосувалося не тільки оптики, бамперів, обважування, круїз-контролю, кондиціонера, коробки-автомату, дискових гальм, але і пасивної безпеки кузова і його жорсткості, що призвело до збільшення ваги даних моделей в порівнянні з більш «простими» європейськими комплектаціями.

Ставилися і більш потужні мотори, з турбо, як на моделі XR-4Ti 2.3L.

Другий елемент міжнародної стратегії компанії – *сфера діяльності* – визначає область ділових інтересів компанії. Сфера діяльності компанії може охоплювати географічні регіони, такі як країни, регіони всередині окремих країн і / або групи країн. Безумовно, сфера діяльності компанії безпосередньо пов'язана з тим, в якій області вона володіє виключною компетенцією [88].

У той же час географічна сфера діяльності компанії в плані кінопрокату і торгівлі товарами поширюється на ринки понад 100 країн світу. Інші компанії вважають за краще 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, залізні дороги, а також розведення худоби на фермах, розташованих в Чилі і сусідніх країнах.

Сфера діяльності Mercedes-Benz – легкові автомобілі, автобуси, фургони, вантажівки, медіа, сувенірної та ігрової продукції 9 лютого 1998 року в президента Грузії Едуарда Шеварнадзе було скоєно замах, коли той їхав по Тбілісі на автомобілі «Мерседес S600». Броньований автомобіль врятував життя президентові, незважаючи на те, що автомобіль був обстріляний автоматними чергами, а також витримав влучення з гранатомета. Основну силу удару прийняв на себе 12-циліндровий двигун.

Компанія Intel, розташована в Каліфорнії, спеціалізується на виробництві мікропроцесорів для IBM-сумісних персональних комп'ютерів.

LG Electronics Inc. – південнокорейська компанія, один з найбільших світових виробників споживчої електроніки і побутової техніки.

The Coca-Cola Company (NYSE: KO) — американська харчова компанія, найбільший у світі виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв. Найвідомішим продуктом компанії є однойменний напій Coca-Cola.

AB Electrolux – шведська компанія, один з провідних світових виробників побутової та професійної техніки.

Тойота Мотор Корпорейшн – японська автомобільна корпорація, що входить до складу фінансово-промислової групи «Тойота». Одна з найбільших автомобільних компаній світу.

Intel Corporation – найбільша у світі компанія – виробник напівпровідникових елементів та пристроїв, найбільш відома як розробник та виробник 86-серії мікропроцесорів, процесорів для IBM-сумісних персональних комп'ютерів.

Третій елемент міжнародної стратегії – *використання ресурсів* – визначає спосіб розподілу ресурсів компанії між різними напрямками її діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Найбільш бізнес-привабливими для українських компаній є такі країни: Естонія, Польщі, Литва, Латвія, Словаччина, Чехія, Угорщина.

Естонія

переваги:

- податок на прибуток – нульовий;
- відсутність транспортного податку;
- відсутність «прихованих» податків;
- адекватні ціни на придбання і супровід бізнесу;
- російськомовна і англійськомовна оперативна підтримка;
- державні органи працюють з російськомовними представниками;
- більшість банків мають службу підтримки російською та англійською мовами;

- розвинений інтернет-банкінг і можливість управляти рахунками фірми в Естонії з будь-якого місця, де є інтернет;
- низькі тарифи банків на міжнародні перерахування грошових коштів;
- можливість використання маркування на товарах «зроблено в ЄС»;
- є можливість відкривати європейські філії компанії;
- оформлення бізнес-віз для тривалого перебування на території країн Шенгенської угоди;
- можливість дистанційно керувати фірмою, без відвідування Естонії;
- можливість компанії існувати без штату працівників і виплати зарплати.

Оподаткування:

Немає податку на нерозподілений прибуток – якщо естонська компанія отримала прибуток від ведення своєї господарської діяльності, то податок на прибуток сплачується тільки тоді, коли компанія вирішила розподілити дивіденди своїм власникам. Якщо ж дивіденди не розподіляються, а прибуток залишається в розпорядженні компанії (зберігається на рахунках або реінвестується), в такому випадку податок на прибуток не сплачується. Ставка корпоративного податку на розподілений прибуток становить 21%.

Ставка ПДВ у Естонії становить 20%, на певні товари і послуги поширюється ставка 9% і 0%.

Дивіденди – 0%, за винятком виплат з офшорів – 21%. Відсотки приватної особи – 21%, за винятком відсотків з вкладів в банках ЄС і реінвестовані доходи на рахунку цінних паперів – 0%.

Польща

переваги:

- безпроблемна робота з будь-якими європейськими компаніями при використанні унікального VAT-номера (VAT (англ. Value Added Tax) – податок на додану вартість. Зона дії VAT, де кожній компанії видається номер ПДВ, поширюється на 27 Європейських держав.
- поширене активне використання схем з імпортом;
- немає обмежень на ведення господарської діяльності;

- засновник без проблем отримує ПМЖ в Польщі, а згодом і громадянство.
- відкрити фірму в Польщі просто, невисокі витрати на реєстрацію компанії і ведення бізнесу, допомога в підборі директора компанії і працівників, юридична адреса, послуги бухгалтера;
- відсутність соціальних і мовних перешкод для ведення бізнесу;
- невисокий початковий статутний капітал;
- можливість перебувати на території Європейського Союзу стільки, скільки необхідно.

Оподаткування:

Польща є повноподатковою юрисдикцією. Компанії тут зобов'язані платити податок на прибуток (19%), податок на додану вартість (22% – основна ставка), податок на нарахування заробітної плати (в залежності від суми нарахування).

Литва

переваги:

- недорога робоча сила, оренда, низькі податкові ставки (щодо великих європейських країн);
- можливість виходу на ринок Європи з Литви;
- «Політика чотирьох мов», яка проводиться державою: вас швидше за все зрозуміють литовською, російською, англійською, часто ще й польською;
- підтримка бізнесу з боку держави для іноземних громадян: допомога у відкритті бізнесу в Литві;
- зручний механізм відносин з державними структурами;
- литовський уряд оперативно реагує на потреби населення. Більшість державних послуг проходять через онлайн-сервіси та їх використовують 99% підприємців. Литва стоїть на першому місці в Європі по використанню державних онлайн-сервісів, тому тут все вирішується оперативно;
- швидкий інтернет і розвинені ІКТ у всіх сферах. Литва пишається найшвидшим в світі публічним Wi-Fi;

- невелика кількість гравців на ринку, можливість для тісного спілкування і взаємодії;
- велика кількість двосторонніх угод (50);
- особистість бенефіціара не розкривається в Реєстрі підприємств і третім особам;
- відсутність в чорних списках ОЕСР, FATF, Мінфіну;
- відсутність валютного контролю;
- сприятливе середовище для малого бізнесу, наприклад, ІТ-стартапів;
- можливість реєстрації малих підприємств, для яких передбачено податок 5%;
- можливість виплати дивідендів без податку в будь-яку юрисдикцію при дотриманні ряду умов;
- наявність вільних економічних зон (Клайпеда і Каунас).

Оподаткування:

Податок на прибуток – 15%.

Пільгова ставка в 5% передбачена для компаній, що мають не більше 10 співробітників (працевлаштованих), і дохід компанії складе 145 тисяч євро.

Податок на дивіденди 15% при досягненні рівня загального доходу в 29 тисяч євро на рік. Щомісяця про сплату ПДВ необхідно звітувати і перераховувати податок до бюджету. Ставка ПДВ – 21%. Виробляючи експортні операції, можливе повернення сплаченого ПДВ.

Чехія

переваги:

- відсутність подвійного оподаткування з багатьма країнами світу;
- реєструючі органи не виявляють інтересу до бізнес-планів підприємців;
- бухгалтерський звіт надається 1 раз на рік;
- зручне географічне розташування;
- статутний капітал в ТОВ становить 1 крону;
- не існує валютного контролю;

- єдність прав іноземних фізичних і юридичних осіб з громадянами Чехії при реєстрації компаній;
- доступ до ринків всіх країн Євросоюзу при веденні міжнародної торгівлі;
- можливість після реєстрації бізнесу придбати нерухомість (в тому числі і комерційну) і землю в Чехії;
- отримання бізнес-візи терміном на рік з можливістю її продовження протягом 5 років, а згодом, при виконанні ряду цілком реальних вимог, отримання ПМЖ Чехії та громадянства республіки.

Оподаткування:

Податок на прибуток. Податок на прибуток сплачується всіма резидентними компаніями з їх загальносвітового доходу і приросту капіталу і оцінюється на базі річного чистого прибутку компанії за мінусом витрат. Нерезидентні компанії сплачують податки з доходу, отриманого в Чехії. З 1 січня 2011 року стандартна ставка податку на прибуток становить 19%, знижена ставка 5% застосовується до доходу від інвестування і пенсійних фондів. Інвестиційний дохід, отриманий чеськими компаніями з-за кордону, становить окрему податкову базу, податкова ставка – 15%. Податкова ставка для іноземних і вітчизняних інвесторів не відрізняється.

ПДВ стягується з поставки більшості товарів і надання послуг за стандартною ставкою 20%. Знижена ставка 10% застосовується до певних товарів і послуг.

При розгляді загальних позицій оподаткування необхідно враховувати, що ДФСУ на підставі інформації, отриманої від Міністерства закордонних справ, оприлюднила перелік країн, з якими станом на 01.01.2015 р. вступили в силу міжнародні договори про уникнення подвійного оподаткування.

Нагадаємо, загальні норми про усунення подвійного оподаткування передбачені ст. 13 Податкового кодексу, його ст. 103 містить порядок застосування міжнародного договору України про уникнення подвійного оподаткування щодо звільнення від оподаткування доходів нерезидентів з джерелом їх походження з України.

Право на зменшення суми річного податкового зобов'язання на суму податків, сплачених за кордоном, для юридичних і фізичних осіб-резидентів передбачено п. 161.7 та пп. 170.11.2 ПКУ.

Синергія, 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 перевищує суму складових частин.

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. Прийняття рішень про склад атракціонів, дату відкриття парку і призначення плати за вхід відноситься до етапу реалізації стратегії. Як правило, реалізація стратегії компанії залежить від її організаційної структури, роботи персоналу і контролюючих систем і процесів.

Приклади формулювання стратегічного бачення і місії компанії:

Microsoft Corporation – виробництво програмного забезпечення.

Багато років діяльність Microsoft визначалася стратегічним баченням: «Комп'ютер в кожному будинку, на кожному робочому столі, плюс першокласне програмне забезпечення». Однак поява Internet і широке поширення електронних пристроїв, відмінних від ПК, наприклад кишенькових калькуляторів і приставок до телевізорів, змусили Microsoft в 1999 році розширити бачення наступним чином: «Забезпечувати нові можливості в будь-який час, в будь-якому місці, на будь-якому пристрої з допомогою першокласного програмного забезпечення».

7.3. Місія і SWOT-аналіз міжнародної компанії

Процес міжнародного стратегічного планування починається в більшості організацій з визначення місії компанії, в якій розкривається мета компанії, її цінності та напрямки діяльності. Місія компанії позначає цільові сегменти споживачів і цільові ринки, основні товари або послуги, географічну сферу

діяльності, основні технології, методи конкурентної боротьби, плани економічного зростання і забезпечення прибутковості компанії, основну філософію ведення бізнесу, а також плани компанії щодо забезпечення її репутації в очах громадськості.

«Наше бачення: мільярди комп'ютерів з підключенням до Internet, мільйони серверів, трильйони доларів прибутку від електронної комерції. Місія Intel – збереження за собою ролі ключового постачальника в Internet-економіці і будь-яким зусиллям щодо підвищення ефективності Internet. Сьогодні головне в комп'ютерах – це Internet. Ми розширюємо можливості ПК і Internet».

Компанія Otis Elevator виробляє ліфти. Її місія – «надати можливість усім клієнтам засоби переміщення людей і вантажів вгору, вниз і в сторони на обмежену відстань з надійністю, яку не може забезпечити жодна інша компанія».

Компанія Avis rent-a-car займається здачею автомобілів в оренду. Наведемо її місію: «Наш бізнес – здача автомобілів в оренду. Наша місія – абсолютне задоволення клієнта».

Американський Червоний Хрест також має свою місію. «Місія Американського Червоного Хреста – поліпшувати якість людського життя; розвивати в людях впевненість в своїх силах і виховувати відповідальність; ми вчимо людей уникати нещасних випадків і одночасно бути до них готовими, вміти надавати першу допомогу».

Другий етап розробки міжнародної стратегії зводиться до виконання SWOT-аналізу. SWOT – це аббревіатура англійських слів «strengths, weaknesses, opportunities, threats» (що в перекладі на українську означає «сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози» [46]).

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, що відкриваються. На підставі цього висновку керівництвом Boeing було прийнято рішення про розміщення комерційного представництва компанії в Пекіні. Цей

крок повністю виправдав себе, так як Китай став одним з найважливіших 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.

Серед небезпек, що виникли перед компанією BMW, можна назвати зміну американських стандартів паливної економічності автомобільних двигунів, посилення конкуренції з боку японських автомобілебудівних компаній на ринку автомобілів вищого класу, а також високий рівень витрат на робочу силу в Німеччині. Компанія Federal Express стикається не тільки з проблемою конкуренції на ринку міжнародної термінової доставки вантажів, яку їй склали компанії DHL Worldwide і TNT, але і з проблемою швидко зростаючого використання сучасних інформаційних технологій для розсилки повідомлень по всьому світу. Представимо приклад SWOT-аналізу (табл. 7.1)

Таблиця 7.1

SWOT-таблиця ТОВ «Бренд Бенд»

| | Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|----------------------|---|--|
| Внутрішнє середовище | <ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Хороша репутація у клієнтів. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Брак власного устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Невеликий офіс. 4. Відсутність єдиного цеху. 5. Додаткові транспортні витрати. 6. Недостатньо високий прибуток. |
| | Можливості (O) | Загрози (T) |
| Зовнішнє середовище | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство. |

Сильні сторони компанії Disney – це низький рівень корпоративної заборгованості і популярність персонажів Уолта Диснея у всьому світі. До сильних сторін компанії Mercedes належать такі фактори, як кваліфікована робоча сила; винахідливі інженери і репутація Mercedes як компанії, що випускає високоякісні автомобілі.

До числа слабких сторін компанії Mercedes належить вкрай високий рівень витрат на робочу силу на вітчизняних підприємствах, що істотно скорочує можливості цінової конкуренції.

Наприклад, якість продукції компанії NASA (яка створюється на етапі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт) і високий рівень організації всесвітньої дилерської мережі (що забезпечується на етапі організації маркетингу, збуту й обслуговування) належать до числа сильних сторін компанії. Навпаки, незадовільні трудові відносини відносяться до числа слабких сторін компанії.

В 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 відповідно до конкретного плану дій. Стратегічні цілі по визначенню 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 на який термін вони будуть досягнуті.

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.

7.4. Типи міжнародної стратегії

Беручи до уваги складність міжнародного стратегічного менеджменту, в багатьох міжнародних компаніях (особливо в багатонаціональних корпораціях) вважається доцільним розробляти стратегії для трьох окремих рівнів всередині організації.

Загальна схема управління діяльністю компанії

Останній етап формування стратегії компанії – це розробка загальної схеми управління її діяльністю або визначення сукупності управлінських і організаційних процедур, які повинні забезпечити просування компанії на шляху досягнення нею стратегічних цілей.

Рівні міжнародної стратегії

Корпоративна стратегія

Корпоративна стратегія (звана іноді портфельною стратегією) визначає діапазон всіх напрямків діяльності компанії.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для компанії. Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими вона займається. Вона складається з дій, що вживаються для затвердження своїх позицій в різних галузях промисловості, і підходів, що використовуються для управління справами компанії.

Розробка корпоративної стратегії передбачає чотири види дій.

- Дії по досягненню диверсифікації.
- Кроки щодо поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.
- Знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.
- Створення інвестиційних пріоритетів і перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчої ланки управління. Керівники ключових виробництв також можуть брати участь в розробці стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва [38].

Стратегія орієнтації на один вид діяльності. Стратегія орієнтації на один вид діяльності передбачає отримання прибутку від одного напрямку бізнесу, іншими словами, від випуску одного продукту або надання однієї послуги.

Наприклад, в разі компанії, яка випускає тільки диски, така новинка, як флеш-накопичувач, зробила її єдиний продукт застарілим; при такому розвитку подій компанія може не встигнути розробити новий продукт досить швидко, щоб вистояти в конкурентній боротьбі. Проте керівництво багатьох БНК, таких як Singapore Airlines, McDonald's і Dell, вважає стратегію орієнтації на один напрямок діяльності такою, що виправдовує себе.

Пов'язана диверсифікація, найбільш поширений тип корпоративної стратегії, передбачає одночасну діяльність компанії за кількома різними (але по своїй суті – родинним) напрямів діяльності, в споріднених галузях або на родинних ринках.

Наприклад, керівництво GE не може використовувати конкурентні переваги, отримані компанією з випуску освітлювальних приладів, для того щоб компенсувати низький рейтинг телевізійної мережі, що належить компанії. Крім того, співробітникам штаб-квартири компанії важко ефективно управляти різними її підрозділами, так як їм доводиться при цьому освоювати набагато ширший діапазон напрямків діяльності та ринків, ніж це було б у разі спорідненої диверсифікації. Це ускладнює процес моніторингу діяльності окремих підрозділів компанії такого типу. В результаті, хоча деякі конгломерати, такі як GE і Textron, домоглися процвітання, інші змінили стратегію або взагалі припинили свою діяльність. Наприклад, в компанії DaimlerChrysler відбувається переорієнтація всіх бізнес-процесів з незв'язаної диверсифікації на пов'язану. В даний час діяльність компанії охоплює такі сфери, як виробництво легкових і вантажних автомобілів, надання фінансових послуг, інформаційні технології, космонавтика, залізничні перевезення, випуск дизельних двигунів і автомобільної електроніки. DaimlerChrysler консолідує деякі напрямки діяльності, що не мають відношення до автомобілебудування, продає інші і приділяє все більше уваги напрямками, безпосередньо пов'язаним з виробництвом автомобілів.

Бізнес-стратегія

Тоді як корпоративна стратегія зачіпає діяльність компанії в цілому, бізнес-стратегія (звана іноді конкурентною стратегією) охоплює роботу окремих

напрянків бізнесу, дочірніх компаній і підрозділів, що 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-одинацях», або інакше, «стратегічних господарських одиницях, (strategic business unit, SBU). У компаніях, такої стратегії пов'язаної диверсифікації стратегічні господарські одиниці формуються за принципом подібності товарів і послуг. Наприклад, в компанії Disney виділені наступні SBU: тематичні парки і курорти; творчі підрозділи (випуск розважальної кінопродукції, ліцензування персонажів, магазини з продажу товарів з зображеннями діснеївських героїв); телебачення (канали ABC, Disney Channel і ESPN).

В компанії Mercedes-Benz – стратегічними господарськими одиницями є заводи по виробництву: легкових автомобілів, автобусів, фургонів, Вантажівок, медіа, сувенірної та ігрової продукції.

Диференціація. Стратегія диференціації – це найбільш широко використовувана стратегія ведення бізнесу. ця стратегія передбачає формування і підтримку такого (фактичного або сприйманого) іміджу товарів або послуг тієї чи іншої стратегічної господарської одиниці, який принципово відрізнявся б від інших товарів або послуг на тому ж сегменті ринку. Наприклад, компанія Royal Caribbean International продає свої тури у всьому світі за не надто високими цінами. У будь-якому регіоні світу ця компанія укладає контракти на продаж контрактів.

Royal Caribbean International – це найбільш інноваційні лайнери, інфраструктура 5*, відпочинок для будь-якого віку, харчування «Все включено».

Загальне лідерство за витратами. Стратегія загального лідерства по витратах передбачає досягнення високого рівня ефективності всіх операційних процесів, що відбуваються в компанії, що дозволило б забезпечити більш низький (в порівнянні з конкуруючими фірмами) рівень витрат. Це дозволяє компанії

продавати свої товари або послуги за більш низькими 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). До числа компаній, які дотримуються цієї стратегії, належать Timex (наручний годинник), Hyundai (автомобілі), LG Group (побутова електроніка) і NEC (Напівпровідники).

Фокусування. Стратегія фокусування передбачає орієнтацію компанії на випуск вузького асортименту товарів, призначених для певних груп споживачів або для окремих регіонів. Така стратегія дозволяє компанії привести споживчіві властивості конкретних продуктів у відповідність з потребами конкретних сегментів споживачів. Бізнес-стратегія компанії Sony в SBU, діючих в галузі побутової електроніки, орієнтована на безперервну модернізацію і вдосконалення продукції на базі великих науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт при одночасному підтриманні репутації компанії Sony як компанії, що випускає високоякісну електронну апаратуру.

Функціональні стратегії

Функціональні стратегії визначають способи управління різними функціями компанії, такими як фінанси, маркетинг, виробничі операції, людські ресурси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР).

Міжнародна фінансова стратегія охоплює вирішення таких питань, як цільова структура капіталу, інвестиційна політика, запаси іноземної валюти, методи скорочення ризиків, політика управління заборгованістю і 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 продуктивний 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 постачання, розміщенні виробничих або сервісних потужностей, плануванні і дизайн виробничих або сервісних підприємств, технології, а також управлінні матеріальними запасами.

Контрольні питання

1. Що таке міжнародний стратегічний менеджмент?
2. Назвіть три джерела отримання конкурентних переваг, що є в розпорядженні міжнародних компаній і які будуть недоступні компаніям, які ведуть бізнес виключно на внутрішньому ринку країни.
3. Перерахуйте чотири основні концепції, на підставі яких здійснюється стратегічний менеджмент в більшості многонаціональних 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 та значимість виключної компетенції компанії в тій або іншій сфері в процесі формування міжнародної стратегії.
8. Перерахуйте три рівня міжнародної стратегії. Чому важливо виявити різницю між цими трьома рівнями?
9. Дайте опис та охарактеризуйте особливості трьох основних підходів до формування корпоративної стратегії.
10. Назвіть основні типи функціональних стратегій, використовуваних в міжнародних компаніях. Чи можуть деякі компанії дотримуватися різних функціональних стратегій?

РОЗДІЛ 8. АНАЛІЗ ЗАКОРДОННИХ РИНКІВ І СТРАТЕГІЇ ПРОНИКНЕННЯ

8.1. Можливість проникнення компанії на зарубіжні ринки

Компанії Starbucks абсолютно несподівано(як здається на перший погляд) вдалось отримати в Сполучених Штатах високий статус, порівнянний із статусом компаній Coca-Cola і McDonald's.

Насправді ця мережа кав'ярень являється, принаймні сьогодні, найвідомішою компанією, що розвивається в США у сфері торгівлі продуктами харчування і напоями. Нині 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 напрямом її діяльності була закупівля високоякісних кавових зерен, їх обсмажування і подальша продаж оптовими партіями. Бізнес розвивався досить добре, і згодом до складу компанії входило вже дев'ять магазинів з продажу кавових зерен (усі магазини знаходилися в районі Сієтлу). У 1987 р. три партнери, що заснували Starbucks продали компанію колишньому її працівникові Говарду Шульцу. Новий власник компанії швидко змінив напрям бізнесу, відмовившись від оптових продажів кавових зерен і зосередивши увагу на роздрібних продажах кави в невеликих кафе, що належать самій компанії. У сьогоднішній день компанія Starbucks не лише займається імпортом і обжарюванням особливих кавових зерен, але і являється найбільшою в Сполучених Штатах компанією по роздрібній торгівлі кавою.

Організаційна структура Starbucks також сприяє економічному зростанню 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 створена сучасна комунікаційна мережа. До роботи в ресторанах компанії залучаються відносно молоді люди, яким з самого моменту надходження на роботу виплачується погодинна заробітна плата, що перевищує оплату праці за випробувальний термін

на інших підприємствах загального харчування. Крім усього іншого компанія пропонує медичне страхування всім своїм працівникам (в тому числі працівникам, зайнятим неповний робочий день). Крім того, в Starbucks діє приваблива схема заохочення службовців продажем акцій компанії.

На грудень 2016 року мережа Starbucks об'єднувала понад 24 тисяч торгових точок по всьому світу.

Популяризуючи каву сильного обжарювання, компанія Starbucks зарекомендувала себе як представник «другої хвилі» в кавовому бізнесі США, спочатку виділивши себе з числа інших кавових підприємств, зробивши ставку на смак і якість продаваної кави, так само як і на якість обслуговування клієнтів. З виникненням в США в 2000-х роках «третьої кавової хвилі» в області виробництва кави, представники якої зробили упор на високу якість кавових зерен, ручний помел і легше обсмажування, Starbucks не відмовилася від приготування еспресо в автоматичних кавоварках з міркувань ефективності та безпеки.

Компанія Starbucks стала прибутковим підприємством в Сіетлі на початку 1980-х років, і, незважаючи на економічний спад, який супроводжував розширення діяльності на Середній Захід і до Британської Колумбії в кінці 1980-х, компанії вдалося відновити прибутковість з початком діяльності в штаті Каліфорнія на початку 1990-х років. Перша торговельна точка Starbucks за межами Північної Америки була відкрита в Токіо в 1996 році; згодом закордонна мережа склала третину торгових підприємств компанії.

У 1998 році Starbucks вийшла на британський ринок, вклавши 83 млн доларів і придбала кавову компанію Сіетла (Seattle Coffee Company) розміщену в Великобританії з 56 точками. У вересні 2002 року Starbucks відкрила свій перший магазин в Латинській Америці (Мехіко-сіті). В даний час в Мексиці знаходиться вже 250 точок, в самому Мехіко близько сотні.

У 1990-х роках Starbucks відкривала новий магазин кожен робочий день, утримуючи такий темп до початку 2000-х років.

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 «еспreso» має йти не більше 23 секунди, – в іншому випадку ця порція не повинна подаватися клієнту. Ні одна чашка кави не повинна перебувати на нагрівальній плиті більше 20 хвилин. Говард Шульц відмовляється відкривати нові кафе Starbucks на умовах франчайзингу побоюючись втрати контролю над діяльністю франчайзингу і можливого погіршення якості приготування кави та обслуговування клієнтів.

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; проте ліцензійна угода, на відміну від типового франчайзингового договору, має більш чітку структуру і містить ряд обмежуючих умов.

Аналіз зарубіжних ринків

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 мають найбільший потенціал для початку або розширення діяльності компанії.

Оцінка альтернативних зарубіжних ринків

В процесі оцінки альтернативних зарубіжних ринків фахівці компанії повинні проаналізувати ряд факторів, в тому числі поточний і потенційний розмір ринку, рівень конкуренції, правову і політичну середу ведення бізнесу, а також соціокультурні чинники, 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 [30].

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 в багатьох випадках тягне за собою необхідність безпосереднього відвідування тієї країни, в якій компанія планує вести бізнес, ще на початковому етапі процесу прийняття відповідних рішень. Завдання такої поїздки фахівців компанії складається в тому, щоб обговорити питання, що цікавлять, з місцевими експертами (наприклад, з членами персоналу посольства і посадовими особами торгової палати) або налагодити контакти з консультативною фірмою, яка може надати необхідні дані.

Потенціал ринку

Перший етап відбору зарубіжних ринків – це оцінка по потенціалу ринку.

Ухвалення компанією рішень на підставі цієї інформації в багатьох випадках залежить від позиціонування її продукції на ринку щодо продукції конкуруючих фірм. Для компанії, яка випускає дорогі високо якісні товари, можуть становити інтерес багаті ринки, але у такій компанії можуть виникнути труднощі з проникненням на ринки бідніших країн. Навпаки, для компанії, що спеціалізується на випуску дешевих товарів низької якості, бідний ринок може виявитися більш прибутковим, ніж багатий. Розглянемо відмінності між ринком України і ринком Польщі. Чисельність населення цих двох країн не дуже відрізняється, проте в Польщі, на відміну від України, дохід на душу населення досить високий; крім того, жителі країни мають в своєму розпорядженні велику кількість різних товарів тривалого користування. Цілком очевидно, що в компанії, яка має намір продавати свою продукцію на обох ринках, повинні бути розроблені різні стратегії проникнення на кожний з них.

Наприклад, при прийнятті рішення про продаж посудомийних машин на ринку Німеччини в компанії Indezit були проаналізовані дані про продажі інших

електропобутових приладів, про споживання електроенергії на душу населення, а також 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. Наприклад, після краху комуністичної системи господарювання в країнах Центральної та Східної Європи багато західних компаній проігнорували дані про негативні економічні показники в цих країнах. Замість цього вони зосередили увагу на перспективах майбутнього економічного розвитку цих країн, що виникають у міру ведення нової економічної політики і реалізації нових економічних програм. В результаті, у міру виходу цих країн з кризи, пов'язаної з переходом до капіталізму, Procter & Gamble та Unilever розмістили виробничі потужності та організували канали розподілу продукції, а також популяризували бренди, що мало переваги першого кроку на цих ринках.

Рівень конкуренції. Ще один фактор, який підлягає уважному аналізу в процесі відбору закордонного ринку, – це рівень конкуренції на цьому ринку (як у справжньому, так і в майбутньому). Наприклад, компанія Geely вийшла на і без того переповнений північноамериканський ринок збуту автомобілів, обґрунтувавши це рішення тим, що низький рівень витрат на робочу силу на китайських підприємствах дозволить призначити на автомобілі компанії нижчі ціни в порівнянні з цінами на автомобілі конкуруючих компаній, таких як GM, Ford, Toyota і Volkswagen, які вже закріпилися на цьому ринку.

Автомобільна промисловість Китаю має трохи більше ніж піввікову історію. З початку 1990-х років вона розвивається дуже високими темпами. З 2009 року КНР є найбільшим авторинком в світі і найбільшим автовиробником у світі, щорічно випускає в останні роки автомобілів більше, ніж два автовиробника (США і Японія) разом узяті, або більше, ніж всі країни Євросоюзу, разом взяті.

У 2013 і 2014 роках вперше в світовій історії автовиробництва для будь-якої країни Китай випустив більше 20 млн автомобілів – відповідно 22,1 млн та 23,7 млн одиниць. Китай в даний час здатний виробляти повну лінійку

автомобільної продукції. Основними китайськими компаніями є Geely, FAW, SAIC і Dongfeng. До кінця листопада 2006 року Китай мав в цілому 6322 автомобільних підприємства [32].

Найяскравіший приклад подібної ситуації – це індустрія телекомунікацій. Колись ця галузь об'єднувала неефективні, громіздкі державні монополії, проте в даний час саме ця галузь є епіцентром поступового взаємопроникнення різних технологій – волоконної оптики, персональних пейджерів, стільникового зв'язку, мереж супутникового зв'язку і т. д. Багато з таких компаній (особливо в Європі і Латинській Америці) уже приватизовані або приватизуються в даний час. Процес приватизації супроводжується руйнуванням нормативно-правових бар'єрів, що ускладнюють процес виходу компаній на зарубіжні ринки і впровадження нових технологій, що в свою чергу відкриває доступ компаніям на нові географічні і товарні ринки, як це сталося з компанією Telefonica в Латинській Америці [3].

У комунікаційній категорії відображається 8 підкатегорій:

Волоконна оптика;

Виробники телекомунікаційного обладнання;

Радіостанції (техніка);

Серверне обладнання;

Мережеве обладнання;

Сигнальні кабелі;

Супутники зв'язку;

Broadband.

Правове і політичне середовище

Фахівці компанії, яка планує проникнення на той чи інший закордонний ринок, повинні бути добре обізнані про торгову політику відповідної країни, а також про правове і політичне середовище бізнесу в цій країні. 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 як виробничу базу, що забезпечує доступ до ринків інших країн – членів Mercosur. Уряди деяких країн вимагають, щоб

іноземні компанії, бажаючи розгорнути свою діяльність на їх території, створювали спільні підприємства з місцевими партнерами [70].

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.

Компанії, які розглядають можливість прямих інвестицій в технологічне відкриття або центр розподілу в тій чи іншій країні, повинні також скласти оцінку соціокультурних чинників, що мають відношення до потенційних працівників. При цьому необхідно проаналізувати основні мотиваційні чинники, що стимулюють трудову діяльність в цій країні, зібрати дані про тривалість робочого дня і норми 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.

Оцінка витрат, доходів і 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.

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 переведення менеджерів з головного офісу компанії для управління цим підприємством, а також на транспортування обладнання та товарів. Компанію може також очікувати упущена вигода.

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.

В Торонто базується компанія Inco Ltd. Там є великі запаси нікелевих руд. Зараз вона зайняла лідируючі позиції як у виробництві первинного нікелю, так і у випуску нікелевих сплавів. Розкішна привабливість шампанського «Dom

Perignon» і духів «Christian Dior» (продуктів, що випускаються французькою компанією LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton) хоча і належить, на відміну від нікелевих копалень, до категорії нематеріальних активів, також забезпечує цю паризьку компанію конкурентною перевагою перед її суперниками на міжнародному ринку. SaudiAramco – національна нафтова компанія Саудівської Аравії. Найбільша нафтова компанія світу за показником видобутку нафти і розміром нафтових запасів. За оцінкою газети Financial Times на 2006 рік, є найбільшою компанією в світі за вартістю бізнесу (\$ 781 млрд). Штаб-квартира – в Дахрані. Передачу технології у 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 зарубешні 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.

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 науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт, 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.

В кінці 90-х рр. компанія McDonald's побудувала 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 в імпорті булочок для гамбургерів в Єгипет [102].

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 БНК, 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 інтерналізаційних операцій – це переваги, що зумовлюють перевагу виробництва товарів або надання послуг силами самої компанії замість укладання договорів з іншими компаніями на виконання відповідних робіт. Наприклад, у компанії Toyota є дві важливі конкурентні переваги: ефективні методи виробництва і репутація компанії, яка випускає автомобілі високої якості. Жоден з її активів не підлягає безпосередньому продажу або передачі на адресу інших фірм; таким чином, для випуску автомобілів компанії Toyota за кордоном було прийнято рішення про використання прямих закордонних інвестицій і спільних підприємств, а не таких способів проникнення, як франчайзинг та ліцензування.

Загальна стратегія зарубіжної експансії, якої дотримується компанія, також впливає на вибір способу проникнення. Така компанія, як Ford, прагне до отримання економії від масштабу, а також до досягнення синергетичного ефекту на базі взаємодії вітчизняних і зарубіжних підрозділів, віддаючи перевагу способам проникнення, заснованим на прямих зарубіжних інвестиціях. Навпаки, такі компанії, як Siemens і Adidas, конкурентні переваги яких полягають в їх гнучкості і оперативному реагуванні на зміну кон'юнктури ринку, з великим ступенем ймовірності 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 Arcelormittal традиційно віддає перевагу способам проникнення, орієнтованим на вкладення власних коштів в будівництво або купівлю підприємств.

Утворена у 2006 році внаслідок злиття люксембурзької компанії Arcelor та індійської MittalSteel, яка належала індійському бізнесменові Лакшмі Мітталу. На вересень 2009 сім'ї Лакшмі Міттала належало 40,83% акцій компанії, у вільному обігу перебувало 55,79% акцій, казначейських акцій – 3,38%. Голова ради директорів і головний керівник компанії – Лакшмі Міттал.

Компанії належить цілий ряд підприємств з видобутку залізної руди, вугілля, а також металургійних підприємств, в тому числі великий завод «АрселорМіттал Кривий Ріг» в Україні:

- IspatInternational
- MittalSteelCompany
- InternationalSteelGroup
- BethlehemSteel
- RepublicSteel
- LTV-Steel
- AcmeSteel
- Arcelor
- Aceralia
- Usinor
- ARBED
- АрселорМіттал Кривий Ріг, Україна
- Острава, Чехія
- ArcelorMittal Poland Dabrowa Gornicza, Польща
- ArcelorMittal Poland у Кракові, Польща
- ArcelorMittal Hunedoara, Румунія
- Галацький металургійний комбінат, Румунія.

Близько 35% сталі виробляється в Америці, 47% – в Європі і 18% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. Arcelor Mittal веде видобуток руди в таких країнах, як Алжир, Боснія і Герцеговина, Бразилія, Канада, Казахстан, Ліберія, Мексика, Росія, Україна і США. У планах – розвиток гірничодобувних підприємств в Австралії, Мавританії, Мозамбіку, Сенегалі та Південній Африці. Група поділена на 6 операційних сегментів.

У червні 2010 року Єврокомісія наклала на ArcelorMittal штраф у розмірі 315 млн євро. Компанія була звинувачена у картельній ціновій змові про вартість напруженої арматури (використовується при будівництві споруд з попередньо напруженого залізобетону) з 16 іншими металургійними компаніями, у тому числі австрійською Voestalpine. Загальна сума штрафів, накладена на всі компанії, склала 518 млн євро [86].

Якщо говорити коротко, то аналогічно багатьом іншим діловим операціям вибор способу проникнення в закордонні економіки в багатьох випадках зводиться до відшукування компромісу між наступними факторами: рівень ризику, на який наражається компанія; потенційний виграш, який передбачається в результаті проникнення; можливість отримання ресурсів, необхідність експортувати для конкурентоспроможності компанії; рівень контролю, якого добивається компанія.

Наприклад, компанія може взяти на себе розподілення товарів або побудувати власне підприємство в країні, де вона має намір обслуговувати споживачів. Ухвалення такого рішення найбільш ймовірно в разі, коли існує можливість скорочення витрат виробництва і збуту продукції або поліпшення якості обслуговування споживачів.

8.2. Проведення експортної діяльності компаніями на міжнародному ринку

Існують проактивні і 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,

український філіал компанії Coca-Cola Hellenic Bottling Company називається Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd, штаб-квартира і виробничі потужності знаходяться в смт Велика Димерка Київської області. Перше представництво в Україні було відкрито в 1992 році. За підсумками 2013 року доля України у виручці Coca-Cola Hellenic Group склала 3,1%. Окрім дочірньої компанії з виробництва, в Україні незалежно функціонує ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед», що займається просуванням бренду та контролює якість продуктів.

Реактивні мотиви початку експортної діяльності – це мотиви, стимулюючі дії компанії по проникненню на зарубіжні ринки в результаті скорочення можливостей для ведення бізнесу на вітчизняному ринку.

Форми експорту

Існує кілька форм експортної діяльності, в тому числі непрямий експорт, прямий експорт та внутрішньокорпоративний обмін товарами або послугами.

Непрямий експорт. Непрямий експорт товарів має місце, якщо компанія продає свою продукцію вітчизняному замовнику, який, в свою чергу, експортує продукцію на зарубіжні ринки в початковому або модифікованому вигляді. Наприклад, якщо Hewlett-Packard (Американська компанія) купує мікропроцесори у Intel (також американської компанії), використовує їх для складання комп'ютерів, а потім експортує ці комп'ютери в Європу, має місце непрямий експорт мікропроцесорів Intel. Ще один випадок непрямого експорту – коли компанія продає товари вітчизняної оптової компанії, яка згодом перепродує ці товари іноземній фірмі. Крім того, компанія може продавати свою продукцію місцевому підрозділу іноземної компанії, який транспортує цю продукцію за кордон.

Діяльність компаній у сфері непрямого експорту не приносить їм великого досвіду ведення бізнесу на міжнародному ринку. Крім того, компанії, які в своєму експорті покладаються на інші фірми, часто обмежені в можливості отримання прибутків від непрямого експорту товарів в короткостроковому і довгостроковому періоді.

Прямий експорт має місце в разі безпосереднього продажу товарів замовникам (або вистриб'юторам, або кінцевим споживачам), розташованим за

межами країни компанії. Прямий експорт дозволяє компанії набути цінного досвіду ведення міжнародних ділових операцій, а також підвищити свою обізнаність про конкретні умови ведення бізнесу в країнах, на ринки яких вона проникає. Наприклад, компанія Baskin-Robbins здійснила такий продуманий підхід при виході на російський ринок. Ця компанія почала експортувати свою продукцію в Росію в 1990 р., коли з підприємств компанії, розташованих в Канаді і штаті Техас, почалася відгрузка партій морозива в цю країну. За п'ять років компанія спільно з російською партнерами відкрила на території Росії 74 роздрібні торгові точки, ретельно проаналізувавши при цьому смаки і переваги місцевих споживачів. І тільки після того, як компанії Baskin-Robbins стало добре з умовами ведення бізнесу на російському ринку, вона вклала \$ 30 млн в будівництво нового підприємства з виробництва морозива в Москві, гарантуючи тим самим постійні поставки морозива «Jamosa Almond Fudge» (і ще щонайменше 30 інших сортів морозива) для задоволення потреб російських споживачів.

Дочірня компанія концерну Siemens Roke Manor Research оснастила британський марсіанський зонд «Beagle 2» радарною системою вимірювання висоти. На жаль, місія зонда закінчилася невдачею (ймовірно, в результаті втрати зв'язку з ним) [105].

Внутрішньокорпоративний обмін товарами або послугами. Третя форма експортної діяльності – це внутрішньокорпоративний обмін товарами, значення котрого підвищується в міру збільшення розмірів багатонаціональних корпорацій. Наприклад, коли компанія British Petroleum транспортує сиру нафту зі своїх сховищ в Кувейті на адресу австралійського дочірнього підприємства, ця операція розглядається як експортна операція по відношенню до Кувейту і як імпортна операція по відношенню до Австралії; при цьому доходи від цієї операції залишаються в британської компанії.

На даний момент в США є 4 великі компанії-виробники побутової техніки, одна з яких – Whirlpool. Кожна з цих фірм прагне стати однією з перших в боротьбі за вплив на ринку, тому компанія Whirlpool постійно проводить дослідження своєї діяльності і докладний аналіз своїх можливостей. Після одного

з таких аналізів було прийнято рішення вийти за межі тільки випуску побутової техніки. Але, через якийсь час, керівництво компанії вирішило зробити ставку не на кількість, а на якість, тобто своєю головною перевагою перед іншими компаніями було вирішено налагодити випуск якісної побутової техніки.

На сьогоднішній день одним з головних завдань компанії є її просування на світових ринках. Компанія купує активи в Європі, створює нові центри в Мексиці, Індії та інших країнах, а виробництво техніки в філіях Канади і Бразилії збільшено в десятки разів. Таким чином, коли компанія просуває свої запчастини з Канади до Мексики для збирання, то для Канади це є експорт, для Мексики – імпорт, при цьому доходи від цієї операції залишаються в США.

У продажу в Україні є телевізори Sony збірки Словаччини та Малайзії, збирають в Словаччині європейці, в Малайзії азіати, те, що збирають азіати, дешевше. Збірки телевізори Sony в Словаччині і Малайзії якісні.

Подібний обмін характерний також і для сфери послуг. Наприклад, Dow-Jones Company крім американського видання публікує також азіатську і європейську версії газети «Wall Street Journal».

Інші фактори

Розглядаючи експорт в якості способу проникнення компанії на закордонний 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'язанні 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 і нетарифні обмеження на імпорт товарів, що робить експорт не настільки привабливим способом проникнення. Точно так же добровільне 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. Безумовно, політика уряду надає визначений вплив і на інші аспекти експортної діяльності.

Питання маркетингу

Швейцарські годинник, німецькі автомобілі, італійське взуття, кубинські сигари і шотландська шерсть – всі ці товари належать до категорії тих товарів, чия привабливість тісно пов'язана з країнами, в яких вони виробляються.

Питання логістики

Питання логістики також входять до переліку 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 діяльність, упаковку, транспортування і збут товарів, а також витрат на підтримання товарних запасів.

Питання розподілу. Останній фактор, який може впливати на прийняття рішення про початок експортної діяльності, – це організація мереж розподілу товарів. Компанія, що має досвід у сфері експорту товарів, може піти по шляху 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 «сімки» через власні дочірні підприємства, що функціонують в цих країнах. Витрати на створення і підтримання роботи цих мереж розподілу компенсуються двома важливими перевагами. По-перше, компанія отримує додаткові доходи, самостійно займаючись питаннями розподілу своєї продукції. По-друге, компанія має можливість контролювати процес розподілу товарів, тим самим уникаючи проблем.

В деяких випадках менеджерам фірм доведеться вибирати між досвідченим місцевим дистриб'ютором і менш досвідченим, який міг би стати винятковим дистриб'ютером товарів фірми.

Наприклад, первісна частка компанії Apple на японському ринку персональних комп'ютерів скоротилася через погану роботу дочірнього підприємства компанії Canon, найнятого для маркетингу і збуту продукції компанії в Японії. Проте компанії Apple вдалося виправити ситуацію, в результаті чого частка компанії на ринку за короткий термін збільшилася в п'ять разів [95]. Експерти по-різному пояснюють успіхи Apple, які супроводжують компанії протягом багатьох років. Всі сходяться в одному – таких результатів навряд чи можливо досягти без вкладення значної кількості ресурсів в маркетинг. Все просто і зрозуміло – без хорошого маркетингу не буде продажів.

Однак, згідно з новою доповіддю засновника Asymco, аналітика Горація Дедью (Horace Dediu), витрати Apple на маркетинг істотно нижче, ніж у конкурентів. Також йдеться про те, що найбільші ресурси в цю сферу вкладає,

Таким чином, можна говорити, що одним з найбільш істотних факторів, що сприяють успіхам Samsung, є готовність компанії збільшити витрати на рекламу. З огляду на те, що інші підрозділи Samsung (які займаються виробництвом і збутом, наприклад, телевізорів і побутової техніки) не вимагають таких фінансових вливань в свій маркетинг, можна припустити, що велика частина рекламних ресурсів йде на підтримку мобільних брендів, зокрема – Galaxy.

Але, судячи з усього, такий маркетинг працює. Згідно з останнім дослідженням ComScore, компанія Samsung і раніше лідирувала на американському ринку мобільних пристроїв. Фактично, Samsung і Apple тягнуть за собою весь ринок смартфонів в той час, як інші виробники знаходяться далеко позаду.

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 за доцільне 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 зростаючі витрати. Отже, важко переоцінити значення правильного вибору дистриб'ютора, який розділяв би з експортером його цілі і концепцію ведення бізнесу.

Експортні посередники

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 купувати у власність товари іноземного виробництва та / або прийняти на себе повну відповідальність за фінансування експорту та маркетинг товарів.

Компанія з управління експортом. Компанія з управління експортом – це компанія, яка діє в якості експортного відділу клієнта. Компанії з управління експортом можуть також давати своїм клієнтам консультації щодо відповідності або потреб споживачів і доступних каналів розподілу на зарубіжних ринках, на які експортер має намір проникнути зі своєю продукцією.

У більшості випадків компанії з управління експортом використовують один з двох методів діяльності. Деякі з них виступають в ролі агентів стосовно експортера. Вони займаються питаннями транспортування товарів, проходження митного огляду та оформленням відповідних документів за попередньо обумовлену винагороду (комісію). У цьому випадку експортер виставляє рахунок на ім'я замовника і забезпечує необхідне фінансування. Інші посередницькі фірми цього типу беруть на себе право власності на товари. Вони отримують прибуток, купуючи товари у експортера і перепродуючи їх за вищою ціною іноземним замовникам. Такі компанії можуть пропонувати покупцям продаж товарів в кредит, а також розробляти і приводити в дію рекламні кампанії з просування товарів на ринок.

Експортна асоціація Уебба-Померена. Експортна асоціація Уебба-Померена – це група американських компаній, які функціонують в рамках однієї

і тієї ж галузі промисловості і які відповідно до закону мають право координувати свої експортні операції, не побоюючись звинувачення в порушенні антимонопольних законів США. Вперше експортні асоціації такого типу були офіційно дозволені в 1918 р., після прийняття Закону Уебба-Померена. Експортна асоціація Уебба-Померена являє собою об'єднання експортних компаній, що займається вивченням кон'юнктури ринку, питаннями просування товарів на ринок, консолідацією вантажів, веденням переговорів про укладення контрактів, а також наданням інших послуг членам асоціації. Асоціація Уебба-Померена може також безпосередньо займатися експортом, купуючи товари на вітчизняному ринку у компаній, що входять до складу асоціації, і продаючи їх на зарубіжних ринках від її імені. Спочатку створення таких асоціацій мало на меті об'єднання зусиль невеликих фірм з експорту своїх товарів, проте в даний час до складу цих асоціацій входять більші компанії. В цілому асоціації Уебба-Померена не зіграли великої ролі в розвитку міжнародного бізнесу в США. В даний час кількість таких асоціацій не перевищує 25, і більшість з них займаються переважно торгівлею сировиною, таким як деревина, сірка і фосфатна порода.

Міжнародна торгова компанія. Міжнародна торгова компанія – це компанія, яка безпосередньо займається імпортом і експортом широкого асортименту товарів за рахунок власних коштів.

Міжнародні торговельні компанії, які відіграють найважливішу роль на світовому ринку, – це японські компанії «sogo sosha», які є складовою японської системи «keiretsu». Процвітання компаній «sogo sosha» обумовлено рядом факторів. Маючи свої підрозділи в найвіддаленіших куточках світу, ці компанії постійно збирають інформацію про економічні умови і про потенційні можливості для ведення бізнесу в різних країнах світу. Будучи невід'ємною частиною «keiretsu», ці компанії мають вільний доступ до фінансування (через центральний банк «keiretsu»), а також до внутрішньокорпоративного сегменту споживачів (споживачів, які користуються послугами інших компаній, що входять до складу «keiretsu»). Наявність такої бази споживачів скорочує витрати «sogo sosha» на залучення клієнтів і дозволяє збільшити обсяги ділових операцій, що в свою чергу

дає можливість залучати економію від масштабу за такими напрямками діяльності, як транспортування товарів і збір інформації. Компанії, що не входять до складу «keiretsu», виявляють зацікавленість у веденні бізнесу з міжнародними торговими компаніями «sogo soshu», так як їх приваблює низьковитратна організаційна структура і міжнародний досвід цих компаній.

Інші типи експортних посередників. Крім посередницьких фірм, пропнується 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 вітчизняних клієнтів, як правило, в обмін на отримання комісійної винагороди. Експортні агенти промислових компаній діють у зарубіжних експортних підрозділах вітчизняних промислових підприємств, продаючи їх продукцію на зарубіжних ринках. Брокери по експортно-імпортних операціях виступають посередниками при укладанні угод між міжнародними компаніями щодо закупівлі та продажу таких стандартизованих споживчих товарів, як кава, какао і зерно. Транспортно-експедиційні агентства спеціалізуються на організації перевезень експортно-імпортних вантажів, оформленні митної документації та залученні 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 в процесі міжнародної діяльності.

8.3. Спеціалізовані способи проникнення міжнародних компаній на зарубіжні ринки

Ліцензування є ще один спосіб проникнення компанії на зарубіжні ринки. Ліцензування – це процедура, відповідно до якої компанія-ліцензіар надає право на використання своєї інтелектуальної власності (технології, методів ведення

бізнесу, патентів, авторських прав, брендів і торгових марок) іншій компанії, компанії-ліцензіату, за певний винагороду.

Ліцензія (від лат. Licentia «право») – дозвіл на право, або право на виконання деяких дій, яке може засвідчуватися (підтверджуватися) однойменним документом. На практиці ліцензіями також скорочено іменуються ліцензійні договори (угоди), що передбачають видачу приватноправових ліцензій. Приклад: ліцензія (дозвіл) на будівництво. Дамо визначення процесу ліцензування.

Ліцензування – процес видачі ліцензії.

Ліцензіат – юридична особа або індивідуальний підприємець, що мають ліцензію на здійснення конкретного виду діяльності.

Ліцензіар – одна зі сторін ліцензійної угоди, що надає іншій стороні – ліцензіату – право на використання об'єкта ліцензії (винаходи, технології, технічний досвід і інші форми промислової або інтелектуальної власності).

Ліцензійні умови – умови дійсності ліцензії [44].

Схематично цей процес представлений на рис. 8.1. Рішення про використання ліцензування як способу проникнення може бути прийнято 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 в ці країни, або коли в цих країнах існують обмеження на ПІІ або на репатріацію прибутків.

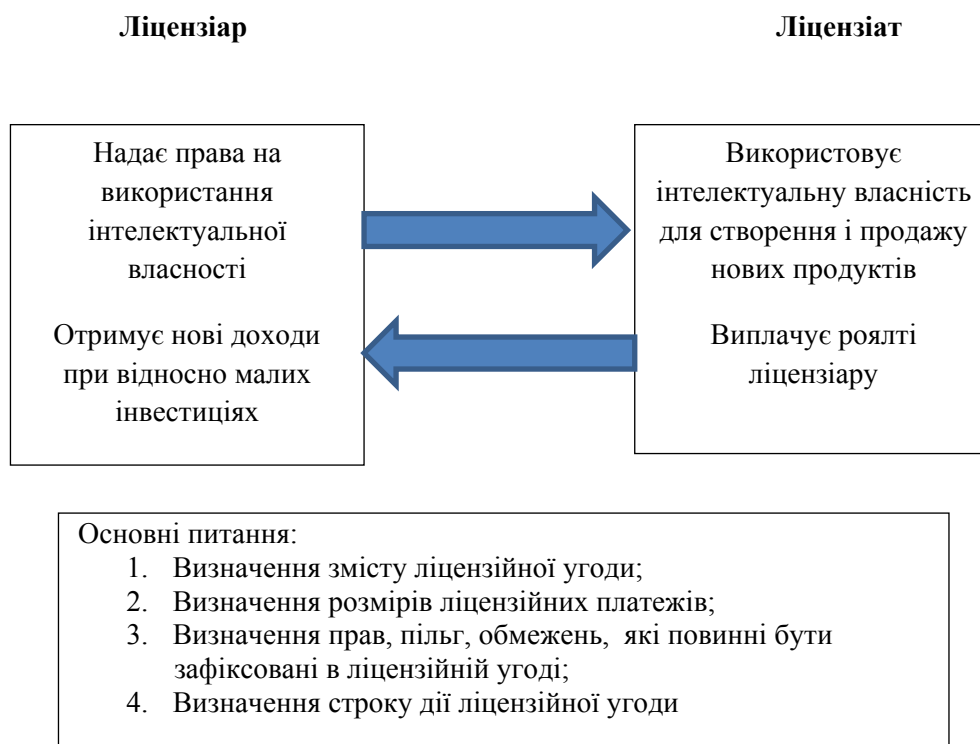


Рис. 8.1. Процес ліцензування

Встановлення розміру ліцензійних платежів. Ліцензіат повинен переконатися в тому, що він зможе забезпечити рентабельність своєї діяльності після виплати ліцензійного внеску. Ліцензіар зробить спробу установити 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.

Ліцензійні платежі, що виплачуються відповідно до умов угоди, називаються роялті. Як правило, роялті виплачується ліцензіарові 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.

Визначення прав, привілеїв і обмежень. У ліцензійній угоді повинні бути також передбачені умови, що обумовлюють права і привілеї, що надаються ліцензіату, а також обмеження, що накладаються на його дії ліцензії. Наприклад, якщо ліцензіат в процесі виробництва ліцензійного продукту починає використовувати матеріал нижчої якості, щоб збільшити розміри прибутку, репутації продукту ліцензіара може бути завдано серйозний збиток. У разі, 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 ліцензіарові. 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 волі його дій в плані передачі третім особам інформації, отриманої від ліцензіара.

Визначення терміну дії ліцензійного договору. Ліцензіар може розглядати ліцензійну угоду в якості елемента короткострокової стратегії, завдання якої полягає в зборі інформації по зарубіжному ринку 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. Як правило, ліцензіар намагається покласти відповідальність за освоєння ринку на ліцензіата. Отже, ймовірна тривалість дії ліцензійної угоди знаходиться в прямій залежності від обсягу капіталовкладень, відповідно до 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.

Підприємство, яке досягло значного рівня розвитку на батьківщині, цілком виправдано бажає розширювати межі своєї діяльності. Саме тому логічним є

бажання поширити свій бізнес на країни хоча б свого континенту. Але для цього, крім належного оформлення імпортової діяльності, доведеться отримати ще й ліцензію, якщо вид товарів або послуг відноситься до категорії дозвільного.

Зазвичай тютюнова і алкогольна ліцензія в Європі є обов'язковою для всіх, але не тільки для реалізації таких товарів вона потрібна, серед інших можна виділити продаж:

Косметичних і фармацевтичних препаратів;

Технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку;

Рослин, які можуть бути використані як прекурсори;

Ремісничих товарів;

Вибухових матеріалів особливого призначення, хімікатів та іншого.

Встановлення вимог ліцензування проводиться діючими нормативними актами. При цьому список видів діяльності, на яку потрібно отримувати дозвільні документи, набагато ширше. Наприклад, транспортна ліцензія в Європі визначає основні параметри перевезень – пасажирські, вантажні, територію провезення, маршрути, специфіку вантажу.

Чимало нюансів для компанії і при ліцензуванні страхової і брокерської діяльності, кадрового лізингу, охоронної та фінансової роботи, будівництва, туристичної та готельно-ресторанної діяльності.

Переваги та недоліки міжнародного ліцензування

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 в Нідерландах, а 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 ліцензіар не дотримуються умов договору, через що послідував за цим дорогий і обтяжливий судовий розгляд, також може зашкодити інтересам обох сторін.

Компанія Laura Ashley зіткнулася з аналогічними проблемами після того, як вона терміном на 20 років надала компанії L'Oreal ексклюзивні права на просування на ринок косметичних засобів, туалетного приладдя і духів торгової марки «Laura Ashley». Згодом, коли з'ясувалося, що протягом шести років компанія L'Oreal продавала на ринку тільки один вид духів «Laura Ashley», британська компанія подала на L'Oreal в суд, мотивуючи свої претензії тим, що французька косметична компанія не змогла в повною мірою використовувати справжній потенціал бренду «Laura Ashley» [89].

І остання проблема – довгострокові стратегічні наслідки ліцензування технології компанії. Багато фірм стурбовані тим, що надавати пріоритет ліцензіату права на використання технології неминуче призведе в майбутньому до появи нового конкурента.

Міжнародний франчайзинг

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

Основні принципи співпраці за франчайзингом:

1. Франчайзер є власником торговельної марки, ноу-хау, комерційного досвіду та ділової репутації, а також інших нематеріальних активів.

2. Франчайзер має перевірену та успішну бізнес-ідею.

3. Франчайзі керує справою під вивіскою франчайзера як незалежний підприємець, франчайзі може бути як юридичною особою, так і фізичною особою-підприємцем, його заробітком є прибуток від діяльності.

4. Франчайзі є власником майна, що знаходиться в точці.

5. Франчайзі сплачує вартість франшизи (одноразово), а також періодичні відрахування за користування франшизою (безпосередньо у формі платежів або побічно в націнках на товар, що купуються у франчайзера).

6. Франчайзі часто не має можливості самостійно визначати ціни товарів або послуг у своїй точці.

7. Зазвичай франчайзі має можливість самостійно формувати асортимент, у рамках, визначених франчайзером.

8. Принципи співпраці франчайзера і франчайзі регулює франчайзинговий договір, а інструкції, як власне вести діяльність, зібрані в операційному підручнику.

Франчайзер передає франчайзі знання того, як власне необхідно вести діяльність (ноу-хау).

Основні питання міжнародного франчайзингу. 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 в разі, якщо франчайзеру вдалося добитися успіху на вітчизняному ринку завдяки унікальності його продукту, а також переваг використовуваних їм методів роботи.

У договорі франшизи повинні бути прописані стандарти якості надання послуг, єдині для всього бренду, але мають специфіку для кожної окремої країни. Так, наприклад, в Ізраїлі, існують кошерни Макдоналдс.

Як і в разі ліцензійних угод, франчайзингові 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 фірмової назви, торгової марки, формул і технологій

франчайзера. По-друге, франчайзі, як правило, дає свою згоду дотримуватися вимог франчайзера щодо дотримання заданого плану бізнес-операцій і форм фінансової звітності. У той же час франчайзери допускають певну ступінь гнучкості, щоб франчайзі міг адаптувати продукт компанії-франчайзера до місцевих звичаїв і смакам місцевих споживачів.

Багатонаціональні корпорації використовують франчайзинг як спосіб 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 в усьому світі.

Далі франчайзер може витягти з співпраці з франчайзі ще більш цінні уроки, які можна застосувати не тільки до ринку країни перебування.

Спеціалізовані способи проникнення в міжнародному бізнесі. Контрактне виробництво – це виробництво продукції на замовлення на потужностях незалежного виробника, який забезпечує повне дотримання технологічного циклу і контроль якості готової продукції відповідно до вимог замовника. Сьогодні на ринку існує два типи контрактних послуг: виконання окремих виробничих операцій і здійснення повного циклу. Існує також і два типи контрактників: підприємства, що повністю спеціалізуються на контрактне виробництво і підприємства, що крім контрактного виробництва випускають продукцію під власними брендами.

В даний час до контрактного виробництва часто вдаються мережі роздрібної торгівлі, косметичні, фармацевтичні та машинобудівні компанії. Наприклад, мережі роздрібної торгівлі продають товари, вироблені на замовлення під їх маркою, косметичні компанії доручають аутсортерам упаковку товару. Промислові компанії можуть широко використовувати аутсортерів при виробництві складного промислового обладнання. Профільним контрактним виробникам в такому випадку може бути замовлена розробка або виробництво окремих деталей, вузлів і агрегатів виробів.

Контрактне виробництво застосовується як великими, 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 матеріального виробництва 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-Східній Азії. Компанія Mega Toys, заснована Чарлі Ву, – компанія з оборотом \$ 30 млн, що базується в Лос-Анджелесі, 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 привести до виникнення проблем із забезпеченням якості продукції, а також інших непередбачених цінностей. Наприклад, компанія Nike постраждала від серії важких ударів, нанесених її іміджу в очах громадськості в результаті повідомлень про небезпечні умови праці та грубе поводження менеджерів з робочими на в'єтнамських підприємствах, випускаючих спортивне взуття марки «Nike».

Управлінський контракт

Управлінський контракт – це угода, відповідно до якої одна компанія надає управлінські, технічні та інші спеціалізовані послуги іншій компанії протягом попередньо обумовленого періоду за грошову винагороду. Наприклад, одне з підподілів компанії Hilton Hotels пропонує послуги з управління і 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, в 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. 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. 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. 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 [84].

В даний час все більшу популярність отримують так звані «проекти БЕП» («будівництво-експлуатація-передача»), які передбачають, що компанія будує об'єкт, експлуатує його, а потім передає право власності на цей об'єкт іншій компанії. Отримавши допомогу від Міжнародної фінансової корпорації, одного з підрозділів Групи Світового банку, уряд Габону уклав контракт з ірландською компанією Electricity Supply Board International і французькою компанією Compagnie Generale des Faux на експлуатацію електромережі і системи водопостачання країни протягом 20 років. Ці дві компанії інвестували \$ 600 млн у модернізацію відповідних потужностей. За 20-річного періоду право власності на ці активи буде передано уряду Габону.

Прямі іноземні інвестиції

Прямі іноземні інвестиції (скор. ПІІ) – інвестиції, спрямовані на тривалий контроль інвестора над господарськими операціями компанії-одержувача в іншій країні. Розмір частки власності компанії, необхідної для ефективного управління, становить понад 10% компанії.

Основні способи ПІІ:

- Створення за кордоном філії або підприємства, яке знаходиться в 100% власності інвестора;
- Поглинання або покупка іноземної підприємства;
- Фінансування роботи філій;
- Придбання майнових прав: прав користування землею, природними ресурсами і т. п.;
- Надання прав на використання ноу-хау, технологій і ін.;
- Купівля акцій / паїв в статутному капіталі іноземної компанії, що дають право контролювати діяльність підприємства.

Існує три типи ПІІ: 1) будівництво нових підприємств (так звана стратегія «greenfield»); 2) придбання діючих підприємств (стратегія придбань, або стратегія «brown-field») і 3) участь у спільних підприємствах.

Контрольні питання

1. Назвіть етапи аналізу зарубіжних ринків.
2. Назвіть основні питання, на які необхідно відповісти керівництву компанії в процесі вибору способу проникнення на новий закордонний ринок.
3. Що таке експорт? Чому в останні роки спостерігається високий рівень активізації експортної діяльності компаній?
4. Перерахуйте основні переваги та недоліки експорту.
5. Що таке експортний посередник? Яка його роль? Назвіть типи посередницьких компаній.
6. Що таке міжнародне ліцензування? В чому полягають його переваги і недоліки?
7. Що таке міжнародний франчайзинг? Назвіть його переваги і недоліки.
8. Перерахуйте спеціалізовані способи проникнення міжнародних компаній на зарубіжні ринки і поясніть принципи їх дії.
9. Що таке ПІІ? Які три основні форми ПІІ? Назвіть переваги і недоліки кожної з форм ПІІ.

РОЗДІЛ 9. МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ

9.1. Міжнародне співробітництво компаній

Kellogg Company – американська компанія, відомий виробник сухих сніданків і продуктів харчування швидкого приготування. Штаб-квартира – в місті Батл Крік (США).

Компанія випускає широкий асортимент сухих сніданків (corn flakes, корнфлекс), крекерів, тостів, вафель, злакових продуктів під торговими марками Kellogg's, Keebler, Cheez-It, Murray, Austin, Famous Amos і ін. Підприємства Kellogg розташовані в 17 країнах світу; продукція, що випускається компанією, продається в більш ніж 180 країнах.

Загальна чисельність персоналу компанії – понад 25 тис. чоловік. Виручка в 2006 році склала \$ 10,9 млрд (роком раніше – \$ 10,52 млрд), чистий прибуток – \$ 1,0 млрд.

Європейський ринок сухих сніданків фактично був сформований завдяки зусиллям компанії Kellogg. Будучи виробником таких популярних брендів, як «Kellogg's Corn Flakes», «Rice Krispies» і «Frosted Flakes», компанія Kellogg спочатку впроваджувала свою продукцію на ринок Великобританії в 20-і рр., а на ринок країн континенту – в 50-і рр. Однак жителі Європи традиційно вважали за краще снідати такими продуктами харчування, як хліб, фрукти, яйця, м'ясо, тому обсяг продажів продукції компанії в європейських країнах залишався невеликим. В дійсності жителям Європи потрібні були цілі десятиліття, щоб сухі сніданки стали для них звичними.

Однак протягом кількох останніх років попит на сніданки з зернових продуктів почав швидко збільшуватися, так як останнім часом європейські споживачі стали більше дбати про своє здоров'я і почали шукати заміну традиційного сніданку з яєць і м'яса. Щільний робочий графік все зростаючої кількості сімей з двома працюючими членами сім'ї також зумовив підвищення попиту на продукти харчування, готові до вживання. Поява супермаркетів в країнах Європи – ще один фактор, який сприяв підвищенню попиту на сухі

сніданки. У колишні часи продукти харчування продавалися переважно в невеликих спеціалізованих магазинах, які в багатьох випадках дуже неохоче розміщували на своїх торгових площах фасовані продукти з зерна, так як вони займали багато місця на полицях. Однак останнім часом в Європі з'явилося багато великих супермаркетів, де достатньо місця на полицях, щоб розмістити широкий асортимент товарів. Крім того, збільшення кількості телемагазинів в європейських країнах сприяло підвищенню пізнаваності товарів і попиту на них за допомогою реклами. Годі й говорити про те, що величезний потенціал європейського ринку продуктів харчування із зернових культур привернув також і інтереси конкурентів компанії Kellogg.

Один з найбільших конкурентів Kellogg в США – компанія General Mills, яка випускає такі популярні бренди, як «Cheerios» і «Golden Grahams». Традиційним ринком збуту продукції цієї компанії була Північна Америка. Однак останнім часом керівництво General Mills прийшло до висновку про те, що компанії пора проникати на європейський ринок. У той же час вищі посадові особи General Mills усвідомлювали, що перевершити компанію Kellogg, яка контролює 50% світового ринку продуктів харчування із зернових культур, а також займає панівне становище на європейському ринку, можна тільки в результаті запеклої боротьби.

Після ретельного вивчення проблеми проникнення компанії General Mills на європейський ринок генеральний директор компанії Брюс Етуотер прийшов до висновку, що високий рівень конкурентоспроможності General Mills на європейському ринку можна забезпечити тільки за умови тісної співпраці з будь-яким стратегічним партнером, розташованим в Європі.

Пану Етуотеру не знадобилося багато часу, щоб вибрати такого партнера: їм стала компанія Nestle, найбільша в світі компанія з виробництва харчових продуктів. «Nestle» – це назва, відома кожній європейській родині. Компанія Nestle має розвинену систему розподілу, а також власні промислові підприємства, розташовані в багатьох країнах світу. Одна важлива сфера, в якій компанія Nestle на той момент ще не домоглася успіху, – це ринок продуктів харчування із

зернових культур. Виходячи з цього, пан Етуотер зробив висновок про те, що саме ця компанія охоче погодиться на співпрацю з General Mills [103].

Звернувшись з пропозицією про співпрацю до свого колеги з компанії Nestlé, Брюс Етуотер з подивом виявив, що керівництво Nestle, зі своєю боку, також розглядало можливість спільної діяльності з General Mills. З точки зору менеджерів Nestle, компанія General Mills могла передати Nestle свої знання в сфері технологій виробництва продуктів харчування із зернових культур, існуючу лінію продуктів, що добре зарекомендували себе, а також досвід продажу продукції такого типу споживачам, особливо дітям.

На спільних зборах вищі менеджери двох компаній намітили основні положення плану дій. Відповідно до цього плану кожна компанія повинна була виділити \$ 80 млн на створення нової фірми, що отримала назву Cereal Partners Worldwide (CPW). Офіс компанії CPW був організований в містечку Морж (Швейцарія). Компанія General Mills погодилася встановити свої запатентовані виробничі системи на діючих підприємствах Nestle, здійснювати контроль над виробництвом продуктів із зернових культур, а також надавати допомогу в організації рекламних кампаній. Компанія Nestle, в свою чергу, дала свою згоду на використання своєї всесвітньо відомої фірмової назви продуктів, що випускаються, а також взяла на себе обов'язок організації збуту і розподілу цих продуктів на території Європи. Партнери поставили перед компанією CPW дві основні задачі: забезпечення річного обсягу продажів в розмірі \$ 1 млрд і завоювання стабільного другого місця в світі за питомою вагою на ринку за межами Північної Америки до 2000 р.

Компанії CPW вдалося домогтися успіху практично за всіма показниками. До числа перших великих перемог компанії можна віднести укладену з компанією Disneyland Paris угоду про постачання сніданків із зернових продуктів в ресторани і готелі тематичного парку Паризький Діснейленд і про використання персонажів Уолта Діснея в рекламі продукції компанії. Компанія CPW досить швидко отримала статус найважливішого гравця на європейському ринку продуктів харчування з зернових культур, домігшись при цьому виконання однієї з

поставлених задач – завоювання другого місця на європейському ринку (питома вага компанії на цьому ринку склала 12%, а на ринку Великобританії – 25%). Зміцнивши свої позиції в Європі, компанія CPW розширила свою діяльність на ринки Латинської Америки та Азії. В даний час компанія присутня на ринках 75 країн світу, забезпечуючи стабільність, розширюючи потік доходів, що надходять на адресу батьківських компаній, Nestle і General Mills.

Ще один варіант розвитку подій – коли в компанії розроблена нова технологія випуску того чи іншого продукту, але відсутня мережа розподілу або виробничі потужності по його виготовленню, які могли б задовольнити потреби всіх цільових національних ринків [52].

Співпраця міжнародних компаній може приймати різні форми, зокрема, взаємний обмін ліцензіями на запатентовані технології, спільне використання виробничих потужностей, спільне фінансування дослідних проєктів, а також збут продукції партнера через діючі мережі розподілу. Такі форми співпраці відомі під загальною назвою «стратегічний альянс».

Стратегічний альянс – це ділова угода про взаємовигідне співробітництво між двома або більше компаніями. Партнери зі стратегічного альянсу можуть домовитися про об'єднання своєї діяльності по розробці нових продуктів, а також про обмін досвідом в сфері маркетингу та управління.

Наведемо приклад стратегічного альянсу. В травні 2018 року американська компанія SpaceX здійснила запуск ракети-носія Falcon 9 з бангладешським телекомунікаційним супутником Bangabandhu з космодрому на мисі Канаверал (штат Флорида). Через три хвилини відбулося штатне відокремлення першого ступеня ракети-носія для повернення на Землю і подальшого використання. Вона справила успішну посадку на платформі в Атлантичному океані. Ракета доставить на орбіту перший супутник для Бангладеш. Його будівництвом займалася французько-італійська компанія Thales Alenia Space. Контракт склав 250 мільйонів доларів.

Спільне підприємство – це особливий тип стратегічного альянсу, який передбачає створення двома або більше компаніями нового підприємства, яке

було б юридично незалежним від батьківських компаній.

Спільне підприємство (СП) – форма участі країни в міжнародному поділі праці шляхом створення підприємства (юридичної особи) на основі спільно внесеної власності учасниками з різних країн, спільного управління, спільного розподілу прибутку і ризиків. Є формою спільного підприємництва в сфері міжнародних економічних відносин.

Будь-яка угода про співпрацю передбачає певний спосіб менеджменту. Спільне підприємство, будучи юридичною особою, має функціонувати під керуванням колективу менеджерів і ради директорів. Існує три типи управління спільним підприємством. По-перше, спільне управління створеним підприємством можуть здійснювати самі компанії-засновники; при цьому кожна з компаній повинна призначити на ключові пости в спільному підприємстві своїх представників, які повинні звітувати перед батьківськими компаніями. По-друге, одна з батьківських компаній може взяти на себе основну відповідальність за діяльність спільного підприємства. По-третє, для управління спільним підприємством можна найняти команду незалежних менеджерів. Третій підхід найкращий, оскільки незалежні менеджери зосереджують зусилля на тому, що приносить вигоду спільному підприємству, а не намагаються підігравати керівництву компаній-засновників.

Типовий стратегічний альянс, що не належить до категорії спільних підприємств, має обмежену мету (наприклад, маркетинг нової системи відео-телефонного зв'язку в Канаді). Стратегічні альянси інших типів часто формуються для здійснення конкретних завдань, після виконання яких альянс природним чином припиняє свою діяльність. наприклад, дію угоди між виробниками фотоапаратів {Canon, Minolta і Nikon) і виробниками фотоплівки {Fuji і Kodak) про створення нового стандарту «Advanced Photo System» для фотоапаратів і фотоплівки було припинено відразу ж після розробки цього стандарту [13].

Стратегічні альянси довели свою важливість не тільки для національного, але і для багатонаціонального бізнесу, а також і в цілому для економіки залучених до них держав. Розвиток альянсів і партнерських відносин набув в даний час і

досягне в майбутньому набагато більшого розквіту, чим було в минулому. Багато фірм, що раніше рідко вступали в альянси, тепер створюють їх регулярно. Так, наприклад, американська American Telephone and Telegraph (АТТ) і англійська корпорація British Telecom об'єдналися і створили підприємство телефонного зв'язку. Територія, де діє нове об'єднання, охоплює Північну і значну частину Південної Америки, Європи, Азії й Океанії (близько 200 країн і територій). За оцінками, річний оборот об'єднання складає 10 млрд дол., а щорічний прибуток перевищує 1 млрд дол. Конкуруючі американські корпорації АТТ, IBM, Apple Computer і німецька фірма Siemens створили альянс, у рамках якого буде вироблятися продукція, «що говорить на одній мові», і розробляються комп'ютерні стандарти по сумісності техніки, що випускається різними конкуруючими фірмами [25].

Останнім часом зросло число стратегічних альянсів, зв'язаних із придбанням частини акцій компаній. Прикладами таких угод можуть служити угоди «Дженерал Моторз» з японськими фірмами. «Дженерал Моторз» придбала 20% капіталу «Фуджі Хеві Індастріз» за 1,4 млрд дол., уклавши угоду про широкомасштабне співробітництво в області розробки і виробництва легкових і вантажних автомобілів, їх комплектуючих і відповідних технологій [90].

Діяльність спільних підприємств такого типу, як CPW, що не обмежена часовими рамками, триває до тих пір, поки два власника підприємства задоволені своєю ефективністю роботи.

Обмежена місія і відсутність формальної організаційної структури роблять стратегічні альянси, які не відносяться до категорії спільних підприємств, порівняно менш стабільними. Наприклад, в 1998 р. між компаніями United Airlines і British Airways був укладений договір про утворення стратегічного альянсу в сфері маркетингових послуг, що охоплює авіаційні маршрути в Північній Америці і Європі. У той час обсяг послуг, що надавались компанією United Airlines в Європі, був досить невеликим, і компанія втрачала частку на ринку на користь основних конкурентів – Delta і American Airlines (кожна з цих компаній пропонувала більш широкий спектр послуг в сфері пасажирських

авіап перевезень на європейському ринку). З метою вирішення цієї проблеми менеджери United Airlines домовилися про узгодження своїх графіків польотів з графіками British Airways. Таке узгодження дозволяло зробити більш зручною процедуру пересадки американських пасажирів, які подорожують по Європі, з внутрішніх американських рейсів на рейси British Airways.

9.2. Переваги стратегічних альянсів

Як правило, компанії, що вступають в стратегічні альянси, розраховують на отримання ряду переваг. Як показано на рис. 9.1, для міжнародних компаній доступні наступні чотири переваги від формування стратегічних альянсів: можливість спрощеного виходу на новий ринок, поділ ризиків, обмін знаннями та досвідом, а також синергія і посилення конкурентних переваг.

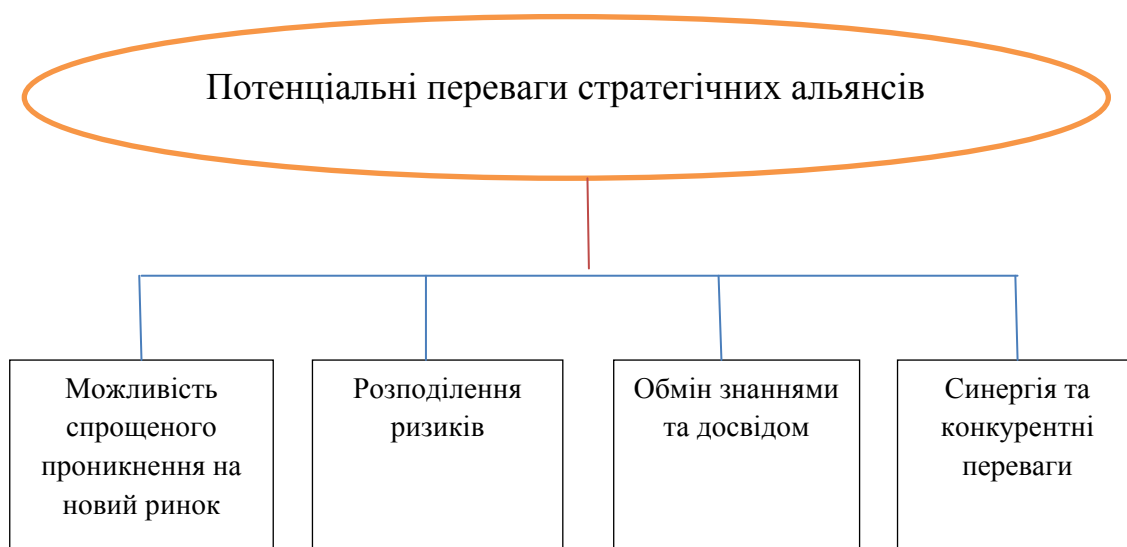


Рис. 9.1. Переваги стратегічних альянсів

Можливість спрощеного проникнення на новий ринок

Warner Brothers, дочірня компанія Time Warner, що займається розподілом кінофільмів, недавно звернула свою увагу на Європу як цільовий ринок з великим потенціалом зростання. Щоб прискорити проникнення на цей ринок, компанія створила ряд спільних підприємств з європейськими мережами кінотеатрів. Зокрема, компанія Warner Brothers заснувала спільне підприємство з Lusomundo,

провідною португальською медіа-компанією. завдання цього спільного підприємства полягало в будівництві 20 мультиплексних кінотеатрів в Іспанії.

Нормативні акти та постанови, прийняті національними урядами, також впливають на процес формування спільних підприємств. Багато країн так стурбовані впливом іноземних фірм на їх економіку, що вимагають від багатонаціональних корпорацій обов'язкової співпраці з однією з місцевих компаній в якості умови виходу цих БНК на свої ринки. Наприклад, уряд Намібії, однієї з африканських країн, вимагає від іноземних компаній, чії риболовецькі судна займаються рибним промислом біля берегів країни, співпрацювати з місцевими партнерами [87].

Поділ ризиків

У сучасному світі основні галузі світової економіки характеризуються таким високим рівнем конкурентної боротьби, що ні в однієї компанії немає ніяких гарантій досягнення успіху в результаті проникнення на новий ринок або розробки нового продукту. Стратегічні альянси можуть використовуватися або щоб скоротити ризики, яким піддається окрема компанія, або щоб контролювати ці ризики. Наприклад, компанія Boeing заснувала стратегічний альянс з декількома японськими компаніями з метою скорочення фінансового ризику в процесі розробки і виробництва літака «Boeing 777» – своєї останньої моделі пасажирського лайнера. Науково-дослідні роботи, проектування і проведення випробувань на безпеку нового літака обходяться компанії в мільярди доларів, причому велика частина цієї суми повинна бути витрачена ще до того, як виробник зможе визначити, яка нова модель літака буде прийнята на ринку. Хоча компанія Boeing вже домоглася великих успіхів як виробник комерційних літаків, її керівництво прагнуло скоротити фінансовий ризик, пов'язаний зі створенням моделі 777. Тому компанія Boeing розпочала співпрацю з трьома японськими компаніями, Fuji, Mitsubishi і Kawasaki, погодившись на те, що ці компанії будуть займатися створенням 20% корпусу літака моделі 777. Компанія Boeing, контролюючий партнер сформованого стратегічного альянсу, розраховувала

також на те, що інші учасники альянсу будуть сприяти продажу нових літаків великим японським замовникам, таким як Japan Airlines і Nippon Airways.

Також як приклад стратегічного альянсу в міжнародному маркетингу можна назвати утворений в 1996 р. ділової альянс авіакомпаній American Airlines і British Airways.

Стратегічні альянси часто бувають пов'язані з науково-технічною сферою та в основному охоплюють компанії розвинених країн.

Стратегічні альянси в сфері науково-технічних робіт відрізняються наступними особливостями:

- Учасники однакові за масштабами і положенням;
- Учасники займають різні ніші на ринку, але базуються на загальній науково-технічній основі;
- Учасники мають головною метою розширення доступу для своїх товарів до глобальних ринків і в той же час створення олігополістичних технологічних бар'єрів для проникнення в цю область інших компаній-конкурентів [42].

Обмін знаннями та досвідом

Ще одна поширена причина формування стратегічних альянсів полягає в тому, що компанія отримує можливість заповнити недолік власних знань і досвіду.

Одним з найуспішніших спільних підприємств в США стало підприємство, створене спільно компаніями Toyota і GM. Компанія General Motors закрила один зі своїх старих заводів зі складання автомобілів в м. Фримонт (штат Каліфорнія), так як підтримання роботи цього заводу вимагало великих витрат і не забезпечувало необхідної ефективності. Через деякий час компанія Toyota дала свою згоду знову відкрити цей завод і управляти його роботою в рамках спільного підприємства, яке отримало назву NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.). Незважаючи на те, що обидва партнери мають рівну частку в цьому підприємстві, його роботою керує Toyota. Кожна компанія вступила в цей альянс, перш за все щоб набути необхідних знань. Компанії Toyota була необхідна інформація про те, як поводитися з робітниками і з постачальниками автомобільних деталей на

американському ринку; компанія GM прагнула з перших рук отримати відомості про японські методи управління. Компанія Toyota використовувала отриману інформацію через кілька років, коли відкрила новий складальний завод в м. Джорджтаун (штат Кентуккі). Компанія GM використовувала уроки, витягнуті з діяльності NUMMI, в процесі розгортання і експлуатації самого нового підрозділу з випуску автомобілів, Saturn, а також при організації нового складального заводу в м. Айзенах (ФРН). В результаті продуктивність цього заводу в два рази перевищила продуктивність підприємств GM на території США.

9.3. Типи стратегічних союзів

Комплексні альянси

Комплексний альянс формується в разі, коли компанії-учасниці альянсу домовляються про спільне здійсненні кількох етапів процесу впровадження товарів або послуг на ринок, зокрема таких етапів, як НДДКР, проектування, виробництво, маркетинг [15].

Одна з компаній, сфера інтересів якої виходили за межі земної кулі, – це Sea Launch, спільне підприємство, сформоване українським виробничим об'єднанням Південьмаш, норвезькою компанією Kvaerner Group, російським науково-виробничим об'єднанням Енергія і компанією Boeing. Завдання цього спільного підприємства полягало в тому, щоб захопити левову частку ринку запуску супутників в космос, щорічний оборот якого складає \$ 6,6 млрд. Створена компанія мала низку переваг, серед яких не останнє місце займало розташування стартового майданчика в Тихому океані. Це місце ідеально підходило для ефективного виведення супутників на геосинхронну навколоземну орбіту. Ще одна перевага компанії – це знання і досвід її засновників в різних сферах, які мали відношення до запуску супутників. Виробниче об'єднання Південьмаш – це колишня найбільша радянська компанія з розробки та виробництва ракет. Саме на підприємствах цієї компанії випускалися ракети СС-4, які стали причиною кубинської ракетної кризи, а також ракети СС-18, які могли переносити по 10 ядерних боєголовок. Однак після закінчення «холодної війни» попит на

балістичні ракети різко впав, тому Південьмаш почав шукати шляхи переведення своїх технологій на виробництво продукції цивільного призначення. Науково-виробниче об'єднання Енергія передавало в розпорядження створеного спільного підприємства свій досвід в сфері конструювання і виробництва двигунів для ракетноносіїв, які в колишні часи призначалися для радянського ракетобудування. Kvaerner, компанія, що спеціалізується на виконанні бурильних робіт у відкритому морі, побудувала пускову платформу і ділилася своїм досвідом в транспортуванні ракет на пусковий комплекс, розташований в Тихому океані. Компанія Boeing займалася створенням відсіку бортової апаратури супутника і виконувала керуючі функції в рамках спільного підприємства.

Схвалюючи, що всі ці компанії працювали над створенням ракет, спрямованих в небо, а не один на іншого, Світовий банк надав \$ 200 млн на фінансування початкового етапу діяльності компанії Sea Launch.

Початкова вартість проекту становила 3,5 млрд дол.

Бюджет фази розробки був значно перевищений, головним чином, за контрактами з компаніями групи «Кварнер», «Боїнг Коммершиал Спейс Компані» (БКСК), за утримання компаній Sea Launch. Ця перевитрата у вигляді декількох сотень мільйонів доларів позикових коштів і витрат на їх обслуговування лягла важким фінансовим навантаженням на бюджет компанії Sea Launch на фазі операцій. На додаток до цього збільшення на 40% початкової ціни блоку корисного вантажу, в порівнянні з бізнес-планом, безперервне збільшення витрат на утримання та експлуатацію платформи та складально-командного судна, поява нових статей витрат у сфері відповідальності, не передбачених у бізнес-плані, в поєднанні з низькими (нижче бізнес-плану) цінами на запуски не дозволили подолати фінансове спадання фази розробки. Дефіцит коштів з року в рік збільшувався.

У 2005-2006 рр. за ініціативи РКК «Енергія» робилися спроби скоротити витрати (і створена спеціальна комісія) і одночасно збільшити дохідну частину за рахунок активізації маркетингу і більш «агресивних» цін. Була отримана позитивна динаміка, але в 2006 р. «залихоманило» виробництво і постачання

двигунів і ракет «Зеніт-3SL». Це практично звело до нуля всі зусилля в спробі вийти на беззбитковий бізнес.

Діагноз, поставлений фінансовим труднощам проекту в 2007 р., дозволив президенту Корпорації В. А. Лопоті знайти російського інвестора-власника компанії Upland Comnet Limited. У березні 2008 р. в Осло було озвучено пропозицію партнерам; в травні в РКК «Енергія» відбулося обговорення плану просування угоди; в липні в Лондоні погоджено основні параметри і документи угоди. Процес узгодження основних документів угоди і цін довгострокових контрактів з поставок проходив у вересні в Осло, однак був важким і затягнувся до листопада 2008 р. До того часу дала знати про себе світова фінансова криза, і інвестор втратив фінансові можливості для угоди.

Значний інтерес проявила компанія Tennenbaum. Вона сформувала умови DIP-фінансування, запросила РКК «Енергія» взяти участь в посильній частці. Кілька місяців йшло обговорення, але пропозиції Tennenbaum не були підтримані іншими партнерами.

Space Launch Services – спільне підприємство, створене спеціально для цієї мети американськими компаніями Excalibur Almaz і Planet Space.

Пропозиція цієї компанії передбачала перебазування комплексу Sea Launch в порт мису Канаверал штату Флорида і використання двоступеневої ракети «Зеніт-3SL» для доставки вантажів та екіпажу на МКС з використанням КК Excalibur (капсули російського КК «Алмаз»). Ця пропозиція підтримувалася українськими партнерами.

22 червня 2009 року компанія оголосила про своє банкрутство та фінансову реорганізацію згідно з главою 11 Кодексу США про банкрутство.

Реорганізована група компаній Sea Launch з належними їй стартовою платформою і складально-командним судном, інфраструктурою базового порту та іншими активами, а також бізнес перейшли у володіння нових акціонерів: основного (80%) – ВАТ «Енергія Оверсіз» і міноритарних – компанії Sea Launch Trust LLC» (штат Делавер) – власника частки групи «Boeing» і групи «Aker» (5%) і РКК «Енергія» (15% у вигляді привілейованих акцій) [73].

Також в кінці 2010 р. на прохання компанії Energia Logistics LLC була підготовлена довідка «Космічна головна частина (некапсульований варіант) на базі головного обтікача типу 81КС розробки РКК «Енергія» для РКП «Зеніт-3SL». У ній були представлені матеріали по можливості розробки та виготовлення РКК «Енергія» спільно з кооперацією некапсульованої космічної головної частини на базі ГО типу 81КС із зазначенням виду необхідних для цього робіт, їх вартісної і тимчасової оцінки, включаючи роботу із збирання та перевірки КГЧ в базовому порту.

24 вересня 2011 в 13:18 за місцевим часом здійснено успішний запуск КА Atlantic Bird 7 по програмі «Морський старт». Таким чином робота проекту після завершення процедури банкрутства відновилася.

У вересні 2016 повідомлено, що російський авіахолдинг S7 Group придбав космодром «Морський старт». Предметом угоди є корабель Sea Launch Commander, платформа Odyssey з установленим на них обладнанням ракетного сегмента, наземне обладнання у базовому порту Лонг-Біч (США) і товарний знак Sea Launch. Вивести комплекс з консервації і почати пускову діяльність планується наприкінці 2018 року. Росіяни розраховують, що зможуть зробити до 70 пусків протягом 15 років. На жаль він зараз закритий через банкрутство.

Стратегічні альянси такого типу мають широку сферу діяльності, тому їх успішна робота вимагає впровадження процедур суміщення фінансових, виробничих і маркетингових функцій компаній-учасниць. Однак інтегрування різних методів роботи батьківських компаній по широкому спектру функціональних напрямків діяльності може виявитися дуже складним за відсутності формальної організаційної структури. Саме тому більшість комплексних стратегічних альянсів мають форму спільних підприємств. Будучи самостійною господарською одиницею, спільне підприємство може організувати бізнес-процеси, що максимально відповідають його специфічним потребам, замість того щоб пристосовуватися до часто несумісних методів роботи батьківських компаній (як іноді відбувається в стратегічних альянсах інших типів).

Крім того, об'єднання зусиль учасників комплексного стратегічного альянсу дозволяє їм добитися більшого синергетичного ефекту за рахунок збільшення загального розміру бізнесу і загальних ресурсів. Наприклад, компанія General Mills все ще вела б важку боротьбу на європейському ринку продуктів харчування із зернових культур, якби підприємство, відкрите разом з Nestle, займалося б тільки реалізацією маркетингової функції. Однак в результаті повного об'єднання відносних переваг кожної з цих компаній (Досвіду General Mills в виробництві продуктів із зернових культур і європейської мережі розподілу і впізнаваною торговою маркою «Nestle») була організована нова дочірня компанія, що стала згодом основним конкурентом компанії Kellogg.

В середині 1990-их рр. компанія Nestle вивела на ринок нову марку чаю з льодом Nestea, яка призначалася для продажу на автозаправках, в кіосках, школах і оскільки вона не мала достатнього досвіду, то прийняла рішення про співпрацю в формі альянсу для просування нового товару з компанією Coca-Cola, своїм конкурентом на ринку прохолодних напоїв. Компанія Nestle скористалася розширеною збутовою інфраструктурою (широкими каналами розподілу в сфері роздрібної торгівлі) компанії Coca-Cola і в результаті успішно організувала продаж чаю нової марки Nestea.

Функціональні альянси

Сфера діяльності стратегічних альянсів може бути набагато більш вузької, охоплюючи лише один функціональний напрям діяльності партнерів по альянсу.

Виробничі альянси. Виробничий альянс – це функціональний стратегічний альянс, в рамках якого дві або більше компанії займаються виробництвом продукції або наданням послуг на спільно використовуваному або спільному підприємстві. Виробничий альянс може використовувати підприємство, яке є власністю когось із учасників союзу. Наприклад, як було зазначено вище, спільна компанія NUMMI, створена компаніями Toyota і GM, діє на виробничих площах колишнього складального заводу GM в Каліфорнії, який свого часу був закритий керівництвом GM. В якості альтернативи партнери зі стратегічного альянсу можуть домовитися про будівництво нового заводу, як сталося в випадку зі

спільним підприємством з оборотом в \$ 500 млн, створеним компаніями Chrysler і BMW для організації випуску невеликих чотирициліндрових двигунів об'ємом 1,4 літра в Південній Америці. Зовсім недавно компанія BMW і французька автомобілебудівна компанія PSA Peugeot Citroen також заснували новий виробничий альянс, завдання якого полягає в спільному виробництві нових двигунів. Дослідницький центр компанії BMW, розташований в Мюнхені, курує розробку нових моделей двигунів, а компанія PSA займається питаннями постачання, а також виконанням інженерно-конструкторських робіт.

Карлос Гон оголосив на презентації нової стратегії Renault-Nissan-Mitsubishi, розрахованої на п'ять років – до 2022 року. Компанія Mitsubishi Motors (MMC), 34% акцій якої альянс придбав в минулому році, включена в офіційну назву, а логотип альянсу Renault-Nissan з двома жовто-червоними лініями перетворений в якусь геометричну фігуру з трьома вершинами. Тепер альянс офіційно називається Renault-Nissan-Mitsubishi.

Офіційна організаційна структура на сайті альянсу змін не зазнала: компанія Mitsubishi в ній підпорядкована Ніссану, організуючому групу на паритетних засадах з Renault (50/50%). Більш того, фірма, що відповідає за роботу альянсу і зареєстрована в Амстердамі, юридично і раніше називалася Renault-Nissan B.V.

Карлос Гон нагадав, що в першій половині 2017 року альянс вийшов на перше місце в світі з продажу автомобілів – 5 млн 270 тисяч легкових і легких комерційних машин. План – до 2022 року збільшити річний обсяг продажів до 14 млн автомобілів і збільшити виручку до 240 мільярдів доларів в порівнянні з торічними 180 мільярдами.

Компанії альянсу випустять 40 нових моделей, з яких 12 будуть чисто електричними, а одна – повністю автономною. Завдяки впровадженню загальної електричної «візки» і платформи для середньорозмірних автомобілів, кількість машин, побудованих на спільних модульних платформах, виросте з двох до дев'яти мільйонів в рік. До 2020 року доступ до загальних модульних платформ отримає і компанія Mitsubishi: сумарна економія витрат по альянсу повинна скласти 11,9 мільярда доларів [9].

Наступний приклад: з 1988 р., після злиття автомобілебудівних концернів Daimler-Benz і Crysler, автомобільні світові гіганти активно почали пошуки партнерів, в тому числі і за кордоном з метою створення альянсів на тимчасовій і постійній основі. Метою було прагнення перекроїти усталені частки світового автомобільного ринку і вирішити проблеми зниження обсягів продажів.

Далі наведемо приклади стратегічних альянсів фінансового характеру, пов'язаних з передачею (продажем) акцій однієї компанії іншою і які впритул підходять до форми злиттів і поглинань. Так, японська автомобілебудівна індустрія в 90-ті рр. переживала серйозні труднощі і після піку продажів, що прийшов на 1990 рік, коли вони склали 7,78 млн машин, в Японії спостерігалось падіння попиту на автомобілі, що погіршилося збільшенням податку на споживання, і до 1999 р. рівень обсягу продажів знизився до 5,86 млн автомобілів.

Ця обставина привела до об'єднання Toyota Jidosha з Daihatsu Jidosha, Hino Jidosha і Yamaha Jidosha. У них компанія Toyota Jidosha має 51,2%, 33,8% і 5,4% акцій відповідно. Це об'єднання створило додаткові конкурентні переваги які беруть участь компаніям не тільки на внутрішньому, а й на світовому ринку.

Основний конкурент Toyota Jidosha, а саме Nissan Jidosha в 1999 р знайшов партнера для організації альянсу за кордоном: французьку компанію Renault і кооперація з нею охоплює сферу виробництва, продажу та розробок автомобілів.

Mazda Jidosha в розвитку сформованих раніше зв'язків з Ford в 1996 р. передала американській стороні 33,4% своїх акцій.

Isuzu Jidosha і Suzuki Jidosha в якості партнера по альянсу визначили General Motors (GM), яка збільшила свою частку в Isuzu Jidosha до 49% в 1998 р і в Suzuki Jidosha до 20% в 2000 р Також про вступ в цей союз з GM заявила Fujii Jukogyo (Subaru), яка отримала від американської сторони інвестиції в розмірі 21% її капіталу.

Таким чином сім з восьми основних автомобільних компаній Японії вступили в фінансові та інші відносини співпраці з іноземними, в основному американськими фірмами і серед японських автомобілебудівних компаній тільки Honda Jidosha формально має повну фінансову незалежність від американських,

європейських і японських конкурентів, хоча вона вже тривалий час співпрацює з GM щодо поставок моторів і обміну новітніми технологіями.

Формування транснаціональних автомобілебудівних компаній і створення альянсів не означає розвиток форм співпрацю виключно у фінансовій сфері. Такі об'єднання дозволяють полегшити переклад виробничих потужностей в зарубіжні країни, зокрема в США і Західну Європу і іноземні учасники альянсів також мають можливість використовувати автозаводи в Японії при експортних операціях в треті країни.

Важливий напрямок такого співпрацю – формування глобальних мереж комплектуючих деталей і запчастин до автомобілів. Мережі постачальників універсальних деталей сформувалися спочатку в Західній Європі і США, а в даний час, використовуючи партнерські «ланцюжка», починають охоплювати японський ринок. До такого роду об'єднанням ставляться альянси компаній Robert Bosch і Zexel (в даний час Bosch Automotive Systems), Johnson Controls і Ikeda Corporation (в даний час Johnson Controls Automotive Systems Corporations), Valeo і UNISIA JECs Corporations / Ichikoh Industries.

Учасники автомобільних альянсів використовують одну і ту ж колісну базу (або платформу) для своїх моделей. Так, компактні моделі Ford Escape і Mazda Tribute, а також Nissan March і Renault Clio змонтовані на однакових і спільно випускаються платформах. Уніфікація окремих комплектуючих збільшує масовість їх виробництва і, відповідно, знижує собівартість однієї деталі [54].

На сьогоднішній день вже не є секретом, що державно-приватні партнерства (ДПП) гарантують значну економію коштів для країни в цілому. Так, британські дослідники стверджують, що для Великобританії цей показник становить 17% і щорічно збільшується. Це вражаючий показник, який відкриває широкі можливості по використанню додаткових коштів.

Маркетингові альянси. Маркетинговий альянс – це функціональний альянс, в рамках якого дві або більше компаній спільно займаються організацією маркетингу або передають один одному досвід в цій сфері. У більшості випадків один партнер в альянсі такого типу впроваджує свої товари або послуги на ринок,

на якому вже присутній інший партнер. Наприклад, американська компанія по виробництва іграшок Mattel і її японський конкурент, компанія Bandai, сформували маркетинговий стратегічний альянс. Компанія Bandai погодилася продавати в Японії такі іграшки Mattel, як «Barbie», «Hot Wheels» і «Fisher Price». Компанія Mattel, зі свого боку, взяла на себе зобов'язання продавати такі вироби Bandai, як «Power Rangers» і «Digimon» в Латинській Америці, де добре розвинена мережа розподілу компанії Mattel, а продукція Bandai повністю відсутня на ринку.

Фінансові альянси. Фінансовий альянс – це функціональний альянс компаній, які прагнуть скоротити фінансові ризики, пов'язані з реалізацією того чи іншого проекту. існують різні варіанти участі партнерів у фінансовому стратегічному альянсі. Партнери можуть вносити на реалізацію проекту однакові суми фінансових коштів. Ще один варіант – коли один партнер вносить основну суму, необхідну для реалізації проекту, а інший партнер (або партнери) надає свій досвід в даній області або бере участь в проекті будь-яким іншим чином, частково покриваючи відсутність фінансових інвестицій.

Ще один приклад фінансового альянсу – спільне фінансування компаніями 20th Century Fox і Paramount Pictures зйомок фільму «Титанік», найуспішнішого фільму у всій історії кіноіндустрії.

Науково-технічні альянси. Стрімкий розвиток технологій, властивий високотехнологічним галузям промисловості, а також величезні витрати, необхідні для проведення НДДКР, які відповідають вимогам технічного прогресу, визначають різке збільшення кількості альянсів в сфері НДДКР.

9.4. Організація діяльності стратегічних альянсів

В процесі вибору потенційних партнерів по альянсу фахівцям компанії необхідно проаналізувати щонайменше чотири фактори: 1) сумісність; 2) характер товарів або послуг потенційного партнера; 3) відносну безпеку союзу; 4) можливості навчання в рамках альянсу.

Сумісність. Компанія повинна вибирати відповідних партнерів з подібними інтересами, яким можна було б довіряти і з якими можна було б налагодити

ефективну взаємодію. Без взаємної довіри стратегічний альянс, швидше за все, зазнає невдачі. І навпаки, основним фактором успіху компанії CPW став високий рівень сумісності концепцій бізнесу, яких дотримуються компанії General Mills і Nestle.

Характер товарів або послуг потенційного партнера. На думку більшості експертів, компанії доцільно об'єднувати свої зусилля з партнером, товари або послуги якого доповнюють товари або послуги цієї компанії, але не конкурують з ними. Спільне підприємство між General Mills і Nestle, ілюструє цей принцип на практиці: обидві компанії займаються виробництвом продуктів харчування, але Nestle не випускає продукти з зернових культур – продукти, на яких спеціалізується General Mills і по яким Nestle співпрацює з цією компанією.

Відносна безпека альянсу. Беручи до уваги складність стратегічних альянсів, а також потенційні витрати, зумовлені незадовільними результатами їх діяльності, керівництву компанії необхідно зібрати якомога більше інформації про потенційного партнера, перш ніж договір про створення альянсу вступить в силу.

Можливість навчання в рамках альянсу. Ще до встановлення стратегічного альянсу партнери повинні оцінити можливість навчитися чомусь один в іншого. Питання, за якими партнери по альянсу можуть обмінюватися досвідом, можуть бути дуже специфічними, (наприклад, як організувати ефективне управління матеріальними запасами або яким чином здійснювати більш ефективну підготовку робітників і службовців компанії) або мати більш загальний характер (наприклад, які корективи внести в корпоративну культуру або яким чином здійснювати стратегічний менеджмент в компанії).

Форма власності

Визначення форми власності – це ще одне питання, що підлягає вирішенню в процесі формування стратегічного альянсу. Спільне підприємство в переважній більшості випадків отримує статус компанії, як правило, зареєстрованої в країні, де це підприємство буде вести бізнес. В деяких випадках така компанія може бути зареєстрована в іншій країні, наприклад в країні, де забезпечуються податкові

пільги або правові переваги. Багамські острови, наприклад, належать до числа регіонів з досить сприятливими умовами для реєстрації спільних підприємств.

Крім того, нова компанія забезпечує нейтральне середовище, в якому обидва партнери можуть вести бізнес. Взаємодія партнерів за рамками їх власних підприємств або організаційних структур дозволяє зменшити потенційні можливості для виникнення конфліктів.

В окремих випадках організація спільного підприємства може виявитися неможливою або небажаною. Наприклад, місцеві обмеження на діяльність компаній можуть бути настільки суворими або обтяжливими, що створення компанії буде просто неоптимальним. У таких випадках партнери, як правило, йдуть по шляху створення товариства з обмеженою відповідальністю. Відповідно з такою формою співпраці в рамках стратегічного союзу одна компанія, яка виконує функції керуючого партнера, приймає на себе повну фінансову відповідальність за діяльність спільного підприємства, незалежно від обсягу власних інвестицій компанії в це підприємство. Інший партнер (або партнери) несе відповідальність, обмежену його капіталовкладеннями. Очевидно, що при такій формі власності більше ризикує керуючий партнер.

Державно-приватне підприємство. Державно-приватне підприємство – це особливий тип спільного підприємства, що передбачає співробітництво між приватною компанією та державою. Створення такого підприємства можливо при наявності однієї з таких обставин.

По-перше, коли уряд країни контролює ресурс, який підлягає освоєнню, воно може вдатися до допомоги компанії, яка має досвід роботи з цим ресурсом. Наприклад, в процесі освоєння тропічних лісів і прилеглих земель південноафриканські країни скористалися послугами ряду іноземних компаній (таких як Weyerhaeuser), що займаються виробництвом лісоматеріалів. Аналогічна схема ведення бізнесу використовується в сфері розвідки і освоєння родовищ нафти. Національні уряди, які контролюють доступ до нафтових родовищ, можуть не мати у своєму розпорядженні достатніх технічних знань в області буріння нафтових свердловин і видобутку сирої нафти. Наприклад, урядом Кот-д'Івуар

було засновано спільне підприємство з канадськими компаніями Ranger Oil Ltd. і Gulf Canada, завдання якого полягала в розвідці та освоєнні перспективних нафтових родовищ в прибережних водах країни.

По-друге, компанія може також прагнути до створення державно-приватного спільного підприємства в разі, якщо в даній країні не дозволена діяльність компаній зі стовідсотковою іноземною власністю. Державноприватні спільні підприємства особливо поширені в нафтовій промисловості.

Приклади впровадження ДПП

Ще одним чудовим прикладом вдалого і раціонального застосування ДПП є США. Тут, якщо вірити даним Національної Ради в сфері державно-приватного партнерства, понад 40% базових типів діяльності припадає на комерційні фірми. В основному, звичайно ж, представлений тип співпраці застосовується в сфері будівництва і, взагалі, благоустрою міст.

Одними з перших, хто почав впроваджувати подібні партнерства, перші проекти ДПП, була Німеччина. По суті, тут найперші некомерційні товариства були створені ще в середині XIX століття. Незабаром це переросло в якнайтісніше співробітництво з державою, яка навіть почала надавати податкові пільги. Саме подібні тісні відносини в плані співпраці послужили на початку 90-х років поштовхом для початку великих змін в економічній політиці Німеччини.

По-третє, може скластися ситуація, коли створення державно-приватних компаній є єдино можливий спосіб проникнення на ринок країни. Такі відносини між діловими партнерами найбільш характерні для Китаю. Величезні розміри і потенціал зростання китайського ринку обумовлюють зацікавленість багатьох компаній у використанні інвестиційних можливостей, що відкриваються на цьому ринку. Створення спільних підприємств є найпоширенішим способом проникнення багатонаціональних корпорацій на китайський ринок. Багато західних компаній домоглися великих успіхів завдяки створенню таких підприємств у Китаї. Наприклад, спільному підприємству Shanghai Bell, заснованому компанією Alcatel і Міністерством пошти і телекомунікацій Китаю, вдалося захопити більше половини ринку комутаційного обладнання на швидко

зростаючому китайському ринку телекомунікацій, тим самим викликавши глибоке розчарування традиційних конкурентів, компаній Siemens і Lucent Technologies.

З іншого боку, у деяких західних компаній створення спільних підприємств в Китаї призвело до виникнення проблем. Наприклад, партнер компанії Unilever по спільному підприємству (Компанія з Шанхая) не тільки продовжував продавати миючий засіб власної торгової марки «White Cat», конкуруючий з продуктом Unilever («Ото»), але ще і скопіював формулу «Ото» і почав продавати свою продукцію в упаковці, яка була практично ідентична оригінальній упаковці «Ото».

Спільна діяльність господарюючих суб'єктів відображає їхні економічні інтереси, розділяючи фінансові та політичні ризики і зміцнюючи позиції за рахунок об'єднання фінансових і технологічних ресурсів. Діяльність СП підтверджує ефективність цієї форми коопераційного співробітництва в існуючих економічних умовах. Міжнародний досвід в реалізації найбільш ефективних схем міжнародного промислового співробітництва можна проілюструвати такими прикладами створення СП.

Американська фармацевтична компанія Pfizer і китайська компанія Zhejiang Hisun Pharmaceuticals створили СП Hisun-Pfizer Pharmaceuticals Co., Ltd. для розробки, виробництва і збуту непатентованих лікарських засобів (дженериків) в КНР і на світовому ринку. Мотивацією створення СП для американської сторони є значний обсяг китайського ринку, налагоджена структура збуту, НДДКР, зниження витрат, переваги і пільги, що надаються китайською стороною, перш за все податкові, митні та правові. Для китайського партнера мотивацією став, головним чином, досвід у виробництві і просуванні дженериків на внутрішньому і світовому ринках. Рентабельність створеного СП обумовлюється оптимальним використанням всіх факторів виробництва.

Німецька фармацевтична компанія Merck і дві бразильські компанії Cristalia Labs і Eurofama Laboratorios створили СП в Бразилії для виробництва і збуту дженериків. Мотивацією створення СП для німецької компанії було зниження

витрат і поділ ризиків між учасниками, доступ до нових ринків і дешевих ресурсів, для бразильських компаній – досвід у виробництві дженериків та науково-дослідне співробітництво, мінімізація негативних чинників і усунення недоліків власного виробництва. Оптимальна взаємодія факторів виробництва і раціональне їх використання сприяло підвищенню рентабельності СП.

9.5. Принципи спільного управління

На наступному етапі необхідно проаналізувати питання і проблеми, пов'язані з управлінням діяльністю стратегічного альянсу. Існує три найбільш очевидних способи спільного управління альянсом (рис. 9.2), а саме – поділ адміністративних функцій, централізація адміністративних функцій і делегування адміністративних функцій.

Відповідно до умов угоди про розподіл управлінських функцій кожен з партнерів бере активну участь в управлінні стратегічним альянсом. Як приклад спільного підприємства, функціонуючого відповідно до умов угоди про розподіл адміністративних повноважень, можна привести підприємство, засноване компанією Coca-Cola і французькою компанією Group Danone з метою організації збуту апельсинового соку компанії Coca-Cola «Minute Maid» в Європі і Латинській Америці. В рамках цього підприємства використовується мережа розподілу і виробничі потужності Danone (компанія поставляє від 15 до 30% молочних продуктів на європейський і латиноамериканський ринок), а також торгова марка «Minute Maid». Управління цим спільним підприємством здійснюється за принципом поділу менеджменту: до ради директорів спільного підприємства входить по три представники від кожної компанії. Компанія Danone несе відповідальність за виробництво продукту, а Coca-Cola займається питаннями маркетингу і фінансування.

За умовами угоди про централізацію управлінських функцій один з партнерів бере на себе повну відповідальність за діяльність стратегічного союзу. Наприклад, компанія GM, якій належить 67% власності спільного підприємства з Raba, угорською компанією з виробництва двигунів, вантажних автомобілів і

тракторів, взяла на себе адміністративне управління діяльністю цього підприємства. Компанія Boeing повністю управляє діяльністю підприємства, сформованого спільно з компаніями Fuji, Mitsubishi і Kawasaki з метою проектування і виробництва комерційних літаків моделі 777.

Угода про делегування управлінських повноважень передбачає, що партнери делегують повноваження з управління менеджерам самого спільного підприємства. Ці менеджери або наймаються спеціально для управління новим підприємством, або запрошуються з компаній – засновників. Наприклад, роботою спільного підприємства Beijing Jeep, створеного компаніями American Motors і Beijing Automotive Works, керують досвідчені менеджери, що представляють обидві батьківські компанії.

П'ять основних джерел виникнення проблем, які в багатьох випадках загрожують життєздатності стратегічних альянсів: несумісність партнерів, доступ до інформації, конфлікти навколо розподілу доходів, втрата автономності, а також зміна умов ведення бізнесу (рис. 9.2).

Несумісність партнерів

Несумісність бізнес-концепцій партнерів по стратегічному альянсу виступає основною причиною невдач.

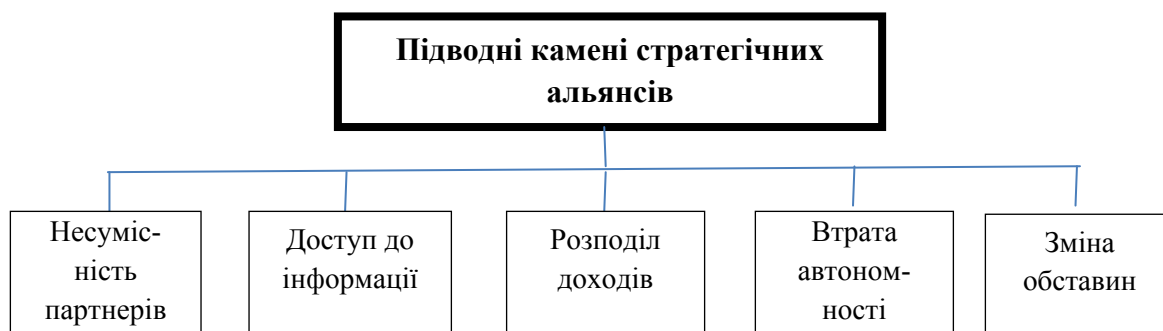


Рис. 9.2. «Підводні камені» стратегічних союзів

Доступ до інформації

Обмежений доступ до інформації – це ще один недолік багатьох стратегічних альянсів. Для того щоб співпраця між компаніями виявилася ефективною, одному з партнерів (або обом) часто доводиться надавати іншому

партнеру інформацію, яку він вважав за краще б тримати в секреті. Завчасно ідентифікувати потребу в такому розкритті інформації досить важко. Коли ж суть ситуації стає очевидною, у компанії може не залишитися іншого виходу, як розкрити секретну інформацію – в іншому випадку буде схильна до ризику ефективність співпраці з партнером.

Наприклад, американською компанією зі складання комп'ютерів Unisys було організовано спільне підприємство з Hitachi, японською компанією з виробництва електронної апаратури. Тільки через деякий час керівництво Unisys почало усвідомлювати, що компанії доведеться надати Hitachi інформацію практично про всі технічні специфікації, які використовуються в процесі складання комп'ютерів. Менеджери Unisys вельми неохоче ділилися інформацією з фахівцями Hitachi: у них були побоювання, що тим самим вони ставлять під загрозу конкурентоспроможність своєї компанії. Ще один приклад – стратегічний союз між компаніями Ford і Mazda, який був сформований з метою розробки нової моделі автомобіля «Ford Escort». Діяльність цього союзу була заблокована, коли посадові особи компанії Mazda не дозволили фахівцям компанії Ford відвідати дослідницьку лабораторію компанії. Після декількох тижнів з'ясування відносин нарешті було досягнуто компроміс: інженери компанії Ford все-таки отримали доступ до лабораторії, але тільки на обмежений проміжок часу.

Конфлікти навколо розподілу доходів

Один з факторів, що обмежують успішну діяльність стратегічних альянсів, пов'язаний з проблемою розподілу доходів. Партнери по альянсу поділяють ризики та витрати, зумовлені спільною діяльністю, тому вони ділять і одержувані прибутки. Наприклад, компанії General Mills і Nestle ділять прибуток від їх спільного підприємства, яке діє на європейському ринку, за принципом 50/50. Безумовно, цей аспект співпраці між партнерами практично завжди обмовляється заздалегідь, ще в процесі ведення переговорів про укладення первісної угоди.

Партнерам необхідно прийти до єдиної думки з питань, яку частину від загальних доходів кожен з них буде отримувати і яку частину слід реінвестувати в розвиток бізнесу; які процедури бухгалтерського обліку будуть використані для

підрахунку доходів або прибутків; яким чином будуть визначатися трансфертні (Внутрішньокорпоративні) ціни. Наприклад, в компанії Rubbermaid було прийнято рішення про припинення діяльності спільного підприємства виробництва і розподілу побутових товарів з каучуку і пластика на ринку Європи, Північної Африки і Близького Сходу. Приводом для такого рішення став той факт, що місцевий партнер Rubbermaid, голландська хімічна компанія DSM Group NV, відмовлявся реінвестувати прибуток в розробку нових виробів з метою подальшого збільшення обсягу продажів спільного підприємства, як того вимагало керівництво Rubbermaid.

Втрата автономності

Ще одна обставина, що ускладнює діяльність стратегічного альянсу, – це потенційна можливість втрати незалежного статусу кожним з партнерів. Оскільки компанії поділяють ризики і прибуток, вони також розділяють управлінські функції, обмежуючи тим самим свої власні можливості. Наприклад, за умовами угоди між Nestle з General Mills, в разі припинення діяльності спільного підприємства компанія Nestle протягом 10 років не повинна виходити на північноамериканський ринок продуктів харчування із зернових культур.

У самому крайньому випадку стратегічний альянс може виявитися першим кроком у напрямку до поглинання компанії-партнера. Японська компанія Fujitsu вступила в стратегічний союз з британською компанією з виробництва комп'ютерів International Computers, Ltd (ICL). Через дев'ять років спільної роботи компанія Fujitsu викупила 80% ICL.

Зміна умов ведення бізнесу

Зміна умов ведення бізнесу також може негативно позначитися на життєздатності стратегічного альянсу. Економічні умови, що стали мотивом до укладення угоди про співпрацю, можуть змінитися. Крім того, досягнення в області технології можуть зробити цю угоду застарілою.

Об'єднання підприємств у формі СП може принести сторонам, що беруть участь в ній, не тільки вигоди, але і серйозні проблеми.

Загальна перевага спільного підприємництва в будь-яких його формах – створення сприятливих стартових умов для нового виробництва. Однак потенційна швидкість об'єднання партнерів і освоєння виробництва породжує проблеми вироблення стратегії, зокрема, що стосуються структури капіталу і податків, розподілу дивідендів і т. д. Не менш важливими є проблеми, пов'язані з додатковими матеріальними витратами потенційних учасників СП.

В першу чергу це відноситься до витрат на підготовку до спільної роботи, які можуть знадобитися в процесі створення СП, починаючи від етапу первинних контактів з потенційними партнерами по бізнесу і переговорів про укладення договору про співпрацю до стадії конкретного планування та організації діяльності партнерських сторін.

Крім початкових витрат підготовчого періоду можуть виникнути труднощі, пов'язані з високими витратами на комунікації між сторонами і з питаннями координації дій та угод партнерів при прийнятті рішень в процесі створення спільних підприємств. Для забезпечення злагодженої спільної роботи партнерів необхідно створити певні інформаційні та комунікаційні механізми. Відповідно розробка і впровадження подібних механізмів зажадають в майбутньому підвищених витрат на контролювання їх дотримання та функціонування.

Суттєвою проблемою спільних підприємств є поділ контролю. Ефективне управління передбачає врахування двох конкуруючих цілей: 1) створити стимули, які спонукають партнерів виділяти необхідні ресурси для функціонування нової виробничої спільності; 2) спонукати партнерів відмовитися від деякої частини контролю над цими ресурсами. Оскільки фірми зазвичай керуються різними мотивами при створенні спільних підприємств, їх інтереси і запити часто приходять в протиріччя. Розподіл функцій кооперативного управління часто стає причиною «смерті» СП або скасування переговорів про його створення.

Стабільність СП визначається цілою низкою чинників, в тому числі розмірами фірм-партнерів, ступенем збігу їх інтересів, часткою їхньої участі в капіталі та управлінні. Вона помітно підвищується, якщо компанії до створення спільного підприємства мали досвід спільної діяльності. Як показує практика, в

середньому СП існують 6 років, пік їх ліквідації доводиться на 5-6 років роботи. Найрідше припиняється діяльність СП в сфері виробництва, фінансових послуг і розробки нових продуктів. СП більш живучі в нових, зростаючих галузях і менш стійкі в галузях, в яких підвищується рівень концентрації.

Аналізуючи проблему виживання СП, експерти встановили, що їх нестабільність є більшою мірою результатом багатонаціональної стратегії партнерів, ніж результатом конфліктних відносин між ними. Невідповідність інтересів СП цілям батьківських компаній, розбіжність цілей партнерів в тому, що стосується зростання оборотів підприємства і прибутку, стратегічного курсу – на коротко- або довгострокові цілі – суттєві причини розбіжностей.

Створення СП не тільки дає різноманітні вигоди, але і посилює ризики втрати частини ймовірних доходів через обмеження свободи дій. Крім того, недавній партнер в подальшому може перетворитися в конкурента, поліпшивши свої позиції за рахунок співпраці.

Ризики, що виникають для підприємств за кордоном, пов'язані з особливостями навколишнього середовища. У країнах, що розвиваються підприємство стикається з якісно новими умовами – іншим цивільним, державним і економічним правом, іншою грошовою і кредитною системою, культурними особливостями, природно-кліматичними умовами та ін.

Найважливіші ризики для підприємств, що беруть участь в спільних підприємствах за кордоном:

- ◆ ризики, пов'язані з абсолютно новими умовами організації ведення бізнесу: успіх в тій чи іншій сфері діяльності в своїй країні зовсім не означає автоматичного досягнення успіху в інших країнах;

- ◆ ризики політичного характеру, пов'язані зі зміною соціально-політичного становища в країні, що приймає, переорієнтацією її економічної політики, ускладненням міждержавних відносин і т. д.;

- ◆ ризики фінансового характеру, пов'язані зі зміною режиму переведення капіталів і прибутків, з коливаннями обмінних курсів, підвищенням рівня процентних ставок по кредитах, відмінностями в темпах інфляції по країнах і т. д. [91].

В цілому стратегічні наслідки діяльності спільного підприємства виходять за рамки досягнутих коопераційних угод. Як правило, вигоди спільного підприємства перевищують прямі і непрямі витрати їх функціонування, зокрема, витрати, пов'язані з посиленням конкурентних позицій одного з партнерів за рахунок іншого.

Контрольні питання

1. Назвіть основні відмінності між спільним підприємством і іншими типами стратегічних альянсів.
2. Чим пояснюється зростання популярності стратегічних альянсів за останні роки?
3. Перерахуйте і дайте короткий опис основних переваг, які партнери можуть отримати від співпраці в рамках альянсу.
4. Назвіть основні характеристики комплексного стратегічного альянсу.
5. Перерахуйте і дайте короткий опис типів функціональних стратегічних альянсів.
6. Які фактори необхідно проаналізувати в процесі вибору партнера зі стратегічного альянсу?
7. Назвіть три основні способи управління стратегічним альянсом.
8. За яких обставин можливе формування стратегічного альянсу між державною і приватними компаніями?
9. Назвіть обставини, які можуть перешкоджати успішної діяльності стратегічного альянсу.

РОЗДІЛ 10. МІЖНАРОДНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ТА КОНТРОЛЬ

10.1. Сутність міжнародної організаційної структури

Unilever – британо-нідерландська компанія, один з світових лідерів на ринку продуктів харчування та товарів побутової хімії (в тому числі парфумерії). Штаб-квартири — у Лондоні та Роттердамі.

Рішення керівництва компанії Unilever про продаж підприємств з випуску спеціальних хімічних речовин виявилось важливим стратегічним рішенням. Основною причиною прийняття такого рішення була неефективна схема організації роботи компанії. Сформована в корпорації організаційна структура на певному етапі стала занадто громіздкою і перетворилася на серйозну перешкоду на шляху забезпечення конкурентоспроможності компанії. З огляду на всі ці обставини, новий генеральний директор Unilever прийняв рішення про зміну організаційної структури корпорації з метою підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку. План реструктуризації корпорації зводився до наступних основних пунктів: відмова від групи підприємств одного профілю, придбання компаній іншого профілю і формування двох великих розгалужених підрозділів на базі груп підприємств, що залишилися [1].

Організаційна структура – це всеосяжна схема взаємопов'язаних структурних компонентів і їх конфігурація, використовувані для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації.

Функціонування компанії неможливе без відповідного об'єднання різних структурних підрозділів в єдину систему. З формування гідної організаційної структури компанії забезпечує виконання наступних завдань: 1) розподіл ресурсів компанії; 2) розподіл посадових обов'язків між працівниками компанії; 3) інформування співробітників про правила і процедури, прийняті в компанії, а також про те, яку ефективність компанія очікує від своїх працівників; 4) збір і передача інформації, яка використовується в процесі вирішення проблем, прийняття рішень, а також ефективного організаційного контролю. Останнє

завдання грає особливо важливу роль в діяльності великих багатонаціональних корпорацій, яким доводиться організовувати обмін величезною кількістю інформації між штаб-квартирами БНК і їх підрозділами, розосередженими по всьому світу [31].

Одним з досліджень встановлено, що в більшості самостійних компаній і підрозділів великих компаній незначні зміни в організаційній структурі вносяться в середньому один раз на рік, тоді як істотні зміни організаційної структури (або кілька змін) відбуваються один раз в чотири-п'ять років.

Багато підприємців, зокрема в розвинених країнах (таких як США, Японія і Німеччина), відкривають нові компанії у відповідь на виникнення попиту на ті чи інші товари або послуги на місцевому ринку. Крім того, багато дрібних компаній, діяльність яких орієнтована на вітчизняний ринок, пасивно проникають на зарубіжні ринки за допомогою непрямого експорту. Оскільки подібні експортні операції є стандартною частиною звичайних операцій, компанії немає ніякої необхідності вносити корективи в свою організаційну структуру.

На початковому етапі експортної діяльності компанія дотримується комплементарного підходу, відповідно до якого покладає відповідальність за обробку замовлень, отриманих від іноземних клієнтів, на персонал одного з діючих відділів (наприклад, відділу маркетингу або фінансового відділу). При такому підході компанія продовжує використовувати існуючу організаційну структуру. Комплементарний підхід типовий для компаній з невеликим об'ємом.

У відповідь на виникнення проблем, пов'язаних з розширенням міжнародної діяльності, керівництво компаній в більшості випадків робить зміну організаційної структури за допомогою створення міжнародних підрозділів. Організація міжнародного підрозділу дозволяє сконцентрувати ресурси компанії на міжнародних операціях і розробити спеціальні програми виконання цих операцій, розділивши тим самим міжнародну діяльність компанії і її поточні операції на внутрішньому ринку.

10.2. Глобальні організаційні структури

В процесі того, як компанія проходить по шляху розвитку від національної фірми, що проводить деякі міжнародні операції, до становлення в якості глобально-орієнтованої багатонаціональної корпорації, вона зазвичай відмовляється від підходу, який передбачає виділення міжнародного підрозділу. Замість такого підрозділу формується глобальна організаційна структура, яка повинна забезпечити взаємодію між територіально розосередженими підприємствами корпорації і реалізацію її загальної стратегії. Наприклад, в компанії Aetna до недавнього часу функціонувалв окремий підрозділ, що займався міжнародними операціями. Обсяг цих операцій був невеликим, але постійно зростав: у період з 1996 по 1999 р. доходи компанії від міжнародних операцій збільшилися більш ніж в два рази. Саме з цієї причини в компанії були оголошені плани ліквідації міжнародного підрозділу і інтеграції глобальних операцій в єдину організаційну структуру. У загальному випадку задача глобальної організаційної структури, сформованої в тій чи іншій компанії, полягає в тому, щоб задовольнити її потреби в об'єднанні трьох типів інформації, необхідної для забезпечення ефективної міжнародної конкурентоспроможності компанії.

Інформація про територію. Менеджери компанії повинні мати в своєму розпорядженні достатній обсяг відомостей про культурні, комерційні, соціальні і економічні умови, що склалися на ринку кожної країни, де компанія веде бізнес.

Інформація про продукт. Менеджери компанії повинні добре орієнтуватися в чинниках, що впливають на товари, які виробляє і продає компанія; до числа таких факторів належать тенденції розвитку технологій, потреби споживачів, а також конкурентні сили, діючі на ринку.

Функціональна інформація. Менеджери повинні мати можливість обміну інформацією зі своїми колегами, які мають певні знання з базових бізнес-функцій, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, облік, управління людськими ресурсами та інформаційні технології.

Глобальна продуктова структура

Найбільш поширеним типом організаційної структури, що застосовуються БНК, є глобальна продуктова структура. Глобальна продуктова структура

розподіляє глобальну відповідальність за певні товари або родини товарів між окремими підрозділами компанії. Цей тип організаційної структури найбільш доцільний в разі, коли компанії випускають різні сімейства товарів або продають ці товари на різних ринках. Використання глобальної продуктової структури робить порівняно несуттєвою необхідність в координації виробництва і продажу різних сімейств товарів.

На рис. 10.1-10.5 приведені описані форми організації виробничої діяльності МНК.



Рис. 10.1. Виділення підрозділу по міжнародній діяльності

Ця форма організації є результатом інтеграції внутрішніх і зовнішніх операцій. Глобальна продуктова структура найкращим чином відповідає глобальній стратегії компанії, коли необхідно розмістити виробництво і всі інші функції за низьковартісним принципом, щоб поліпшити ефективність, якість і інноваційність. Дана структура допомагає фірмі вирішити проблеми інтеграції та координації ресурсних потоків (сировини, товарів, капіталів, інформації) між структурними підрозділами і штаб-квартирою і забезпечує жорстку централізацію влади з боку штаб-квартири. У корпорації виділяється кілька основних виробничо-технологічних ліній, кожна з яких займається виробництвом і збутом того чи іншого виду продукції. Продукція може реалізовуватися на будь-якому ринку збуту. Ефективність роботи кожної технологічної лінії оцінюється за загальним результатом незалежно від того, яка частина продукції була реалізована на зовнішньому ринку. Така форма організації виробництва властива

корпораціям, які мають широку і різноманітну номенклатуру продукції і виносять виробництво в країни з відносно низькою вартістю виробничих факторів. Цю структуру в якості базової або фрагментарно використовують багато американських, європейських, японських компаній. Як приклад можна привести корпорації «Дюпон», «Дженерал Електрик», «3М Компані» [41].



Рис. 10.2. Глобальна продуктова структура

Якщо компанія випускає родинні товари, її організаційна структура формується відповідно до так званої структурою М-типу; робота компанії, яка займається випуском не пов'язаних між собою товарів, організовується відповідно за Н-образної схемою. Буква «М» в назві «структура М-типу» взята з англійського слова «multidivisional» («що складається з ряду підрозділів»). Отже, термін «структура М-типу» означає, що компанія складається з ряду автономних підрозділів, що займаються взаємопов'язаними видами діяльності. Буква «Н» в назві «структура Н-типу» взята з англійської слова «holding» («холдинг» або «холдингова компанія»). Компанія зі структурою Н-типу складається з ряду автономних, практично не пов'язаних один з одним підрозділів, що займаються не пов'язаними видами діяльності. Після продажу групи підприємств, що спеціалізуються на виробництві спеціалізованих хімічних речовин, в компанії Unilever залишилися тільки ті підрозділи, які в певній мірі пов'язані один з одним. Отже, Unilever можна віднести до категорії компаній з М-образної організаційною структурою.

Компанія Н-типу отримує більш широкі і гнучкі можливості в плані впровадження, просування та розподілу кожного продукту або групи продуктів на відповідному ринку. Замість того щоб бути прив'язаними до одного плану маркетингу, розробленого в розрахунку на всю компанію, менеджери, які займаються окремими продуктовими лініями, можуть діяти відповідно до власних планів. Нарешті, оскільки глобальна продуктова структура стимулює менеджерів мислити в глобальних категоріях, це сприяє формуванню геоцентричної корпоративної філософії.

Глобальна географічна структура

Тут операції, що виконуються корпорацією, відокремлюються по регіонах (Північна Америка, Європа і т.д.). До цієї форми організації компанія вдається в тому випадку, коли її операції на зовнішньому ринку не обмежені одним регіоном або країною, а досить рівномірно розосереджені по всьому світу. Ця структура більш зручна компаніям з низьким рівнем диверсифікації та з функціональною структурою на внутрішньому ринку. Регіоном може бути країна (якщо її внутрішній ринок великий) або група країн. Кожен регіон може бути досить автономним з розвиненою системою створення вартості (виробництво, маркетинг, НДДКР, фінанси). Велика частина операцій компанії децентралізована, штаб-квартира же зазвичай відповідає за загальну корпоративну стратегію і здійснює загальний фінансовий контроль. Ця структура більше підходить компаніям, що проводять багатокраїнову стратегію. Дана структура властива і американським, і європейським, і японським вузькоддиверсифікованим корпораціям. Як приклади можна привести швейцарську компанію «Нестле», що займається виробництвом і збутом продукції з шоколаду і какао-бобів, американську БНК безалкогольних напоїв «Кока-колу», американські автомобільні компанії «Крайслер», «Форд», «Дженерал моторс».



Рис. 10.3. Глобальна географічна структура

Глобальна географічна структура – це тип структури, що передбачає організацію діяльності компанії за певними територіям або регіонам світу. Цей підхід особливо вигідний для компаній, що дотримуються поліцентричної або мультилокальної філософії бізнесу. Глобальна географічна структура найчастіше використовується компаніями, продукція яких різниться по регіонах.

Глобальна функціональна структура

В цьому випадку в корпорації виділяються окремі функціональні напрямки: виробництво, збут, облік та ін. Саме за цими функціями здійснюється централізований контроль. Так, віце-президент корпорації по збуту, штаб-квартира якої розташована в США, буде відповідати за всі маркетингові операції, в тому числі і за межами США. Точно так же віце-президент з виробництва відповідає за його організацію в усіх без винятку філіях корпорації. Така форма організації виробництва не є широко поширеною, вона характерна для галузей з вузькою номенклатурою продукції. Сюди відносяться перш за все нафто-, вугле- та інші видобувні галузі. Способи видобутку і збуту нафти або вугілля не надто різняться в різних країнах, до того ж зазвичай потрібна жорстка координація транспортних та ресурсних потоків, тому потрібно централізоване управління з штаб-квартири. Прикладами компаній з такою організаційною структурою є Exxon Mobil Corporation.

Exxon Mobil Corporation – американська компанія, найбільша публічна нафтова компанія в світі, одна з найбільших корпорацій в світі за розміром ринкової капіталізації (\$ 417,2 млрд на 28 січня 2013 года, \$ 336,5 млрд у травні 2009 року за рейтингом ринкової капіталізації FT 500).

У 2007 році зайняла 2-е місце в списку найбільших публічних американських компаній Fortune 1000 і в списку найбільших світових корпорацій Fortune Global 500 (списки склалися за розміром виручки 2006 року).

Штаб-квартира компанії розташована в місті Ірвінг, передмістя Далласа, штат Техас.

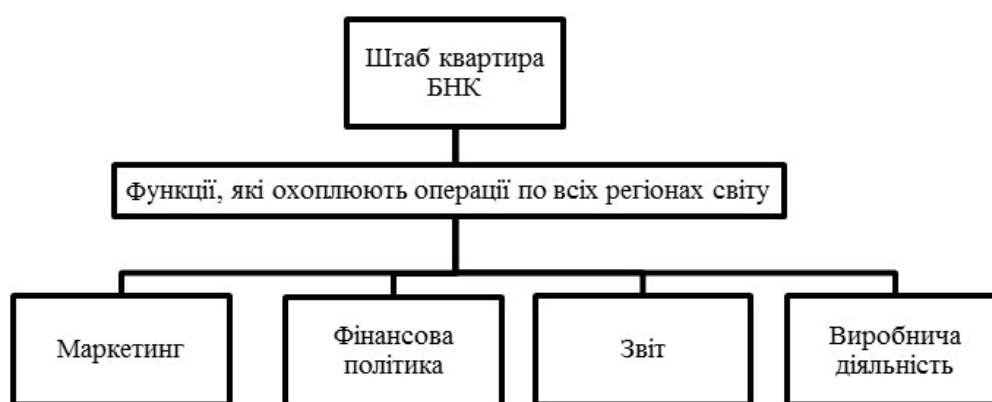


Рис. 10.4. Глобальна функціональна структура

Глобальна функціональна структура – це тип організаційної структури, що передбачає створення відділів або підрозділів, які несуть відповідальність за реалізацію однієї з функцій компанії (фінансової, операційної, маркетингової, НДДКР і управління людськими ресурсами) в світовому масштабі. Результатом є так звана «структура U-типу» (буква «U» в цій назві взята з англійського слова «unity» – «єдність»). Як приклад організації роботи компанії за функціональним принципом можна привести організаційну структуру British Airways. British Airways займається тільки одним напрямком бізнесу (повітряними перевезеннями) і має в своєму складі функціональні підрозділи, які діють в масштабах всієї компанії і займаються такими питаннями, як маркетинг, управління операціями, зв'язки з громадськістю, технічне забезпечення, корпоративні фінанси, людські ресурси, а також інші базові функції [40].

Глобальна функціональна структура забезпечує ряд переваг. Така структура робить можливим безперешкодний обмін досвідом і знаннями в рамках кожного функціонального підрозділу компанії. Наприклад, організаційна структура компанії Exxon Mobil сформована за функціональним принципом. Це означає, що досвід в сфері розвідки та видобутку нафти, накопичений робочими бригадами Exxon Mobil в Мексиканській затоці, може бути використаний на офшорних підприємствах компанії, що діють на нафтових родовищах в Малайзії.

Незважаючи на явні переваги, така організаційна структура може виявитися неприйнятною для багатьох компаній. По-перше, глобальна функціональна структура застосовна тільки в разі, коли компанія випускає невелику кількість продуктів або має трохи замовників. По-друге, координація дій різних підрозділів компанії може виявитися проблематичною.

Глобальна структура, орієнтована на споживача

Глобальна структура, орієнтована на споживача – це тип організаційної структури, що передбачає угруповання операцій компанії навколо певних сегментів або груп споживачів, кожна з яких вимагає особливого досвіду або уваги.

Таку організаційну структуру доцільно застосовувати в разі, коли різні цільові групи споживачів настільки відрізняються одна від одної, що маркетинг продукції на відповідних сегментах ринку вимагає абсолютно різних підходів.

Глобальна матрична структура

Ця форма організації виробництва являє собою як би об'єднання декількох вищеописаних форм (наприклад, генеральний керуючий французьким відділенням корпорації звітує про свою діяльність як перед віце-президентом корпорації з виробництва, так і перед віце-президентом по європейському регіону). Так, в корпорації «Юніон Карбайд» операції на зовнішньому ринку організовані за регіональною ознакою, в той же час ведення обліку і звітності здійснюється за функціональною ознакою. У цьому випадку діяльність регіональних відділень розглядається не як складова частина діяльності корпорації на внутрішньому ринку, а як діяльність відокремлених структурних

одиниць, які несуть повну відповідальність за кінцеві фінансові результати. Матричні організаційні структури найбільш задовольняють потребам корпорацій, якщо вони реалізують транснаціональну стратегію. Добре реалізована матрична структура покликана забезпечити в БНК ефективним поєднанням централізації (стратегічна координація і контроль, поширення інформації та технологій з боку штаб-квартири) і децентралізації (інноваційність, свобода в прийнятті рішень з обслуговування національних ринків з боку зарубіжних підрозділів). Мабуть, головна ідея такої структури – «мозкова матриця», тобто розвиток корпоративної інформаційної мережі, яка допомагає глобально капіталізувати вміння та знання співробітників. Як приклади компаній, що використовують матричну структуру, наведемо американські «Ай Бі Ем», «Майкрософт», «Катерпіллер», японські «Хітачі», «Коматцу», європейські «Юнілівер», «Асеа Браун Бовери».

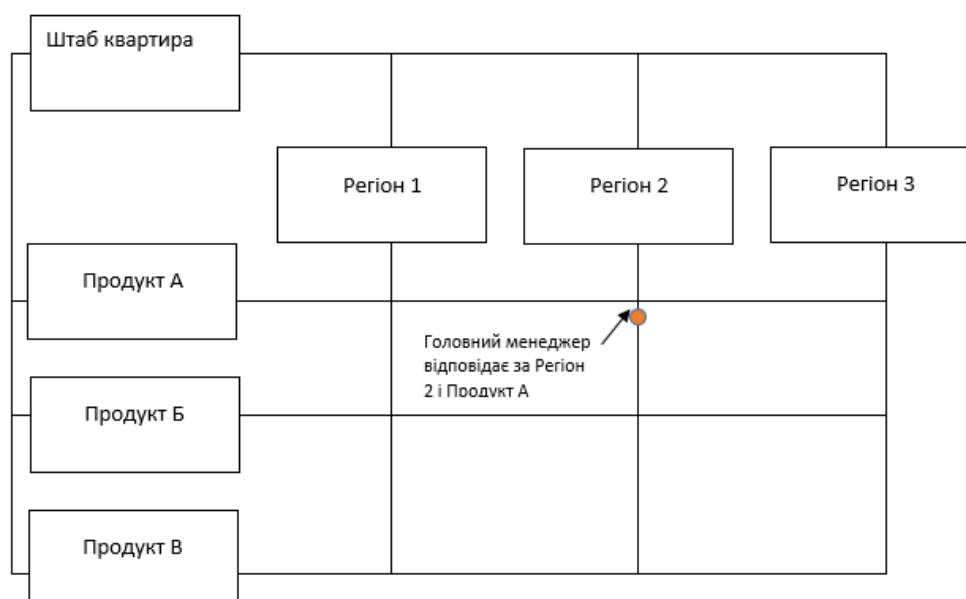


Рис. 10.5. Глобальна матрична структура МНК

Глобальна матрична структура – це найскладніший тип міжнародної організаційної структури. Глобальна матрична структура формується в результаті накладення організаційної структури одного типу на структуру іншого типу.

Змішані типи глобальної організаційної структури

Описані організаційні структури, так само як і міжнародні стратегії, використовуються в реальності БНК частіше комбінованим чином, в залежності

від розміщення по країнах і регіонах підрозділів, в залежності від вимог галузевої конкуренції. У міру зміни стратегій переглядаються і змінюються організаційні структури.

Форма організаційної структури БНК впливає на організацію в корпорації інформаційних потоків. При цьому в кінці кінців інформація поширюється по всім зацікавленим в ній службам корпорації. Так, якщо управління БНК організовано за регіональною ознакою, облікові дані акумулюються в окремому регіональному відділенні і потім передаються в штаб-квартиру. За матричної організаційної структури управління дані можуть направлятися по декількох інформаційних потоках: наприклад, регіональному управлінському персоналу і безпосередньо в штаб-квартиру корпорації віце-президенту корпорації з виробництва.

Роль ради директорів дочірньої компанії. Дочірні підприємства БНК, як правило, реєструються в країнах, де вони функціонують. Це дозволяє обмежити зобов'язання дочірнього підприємства, а також надати йому правовий статус місцевої компанії. У більшості країн потрібно, щоб роботою кожної компанії, в тому числі дочірнього підприємства, яке повністю є власністю БНК, керувала рада директорів.

Наприклад, ключовим фактором успіху японського дочірнього підприємства компанії Apple на ринку Японії на початку 90-х рр. стало залучення неабияких місцевих менеджерів. Їм вдалося досягти зростання довіри до продукції Apple в країні, де зв'язок компанії зі споживачами, її статус є найважливішим інструментом маркетингу. З іншого боку, призначення місцевих фахівців на відповідальні посади в раді директорів дочірньої компанії продемонстрували серйозність зобов'язань компанії Apple по відношенню до японського ринку.

Координація в глобальній організаційній структурі Координація – це процес встановлення зв'язків між різними робочими групами, відділами або підрозділами, а також інтеграції їх дій.

В такому випадку кожна організаційна одиниця або кожен підрозділ направляє по одному представнику для участі в роботі спеціальної групи. Члени цієї групи можуть виконувати свої обов'язки на пільгових умовах за повної, або часткової зайнятості. Наприклад, в компаніях Ford і Mazda спеціальна група використовувалася в процесі спільної розробки моделі «Ford Focus». Для участі в роботі спеціальної групи кожна компанія направила фахівців з проектного, технічного, виробничого і фінансового відділів. Склад спеціальної групи змінювався в залежності від необхідності участі тих чи інших фахівців, а також залежно від того, на якому етапі перебувала розробка нової моделі. Після завершення процесу розробки і впровадження нової моделі у виробництво спеціальна група була розформована.

10.3. Функція контролю в міжнародному бізнесі

Стратегічний контроль

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, він полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей і слідування обраних стратегій шляхом встановлення стійкого зворотнього зв'язку.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів робіт і забезпечення виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Потреба в стратегічному контролі обумовлена, з одного боку, правильністю реалізації обраної стратегії і відповідності її поставленим цілям, а з іншого, – відповідності умовам динамічного зовнішнього середовища і забезпечення своєчасної реакції на них.

Хід контролю виконання заходів стратегічного плану: терміни, витрати, якість.

Особливістю саме стратегічного контролю є те, що основні предмети контролю – це зміст стратегій, стан потенціалу підприємства, цілі і місія.

Перевірки носять аналітичний і оціночний характер.

Контрольні оцінки є основою для прийняття координаційних рішень, тобто системи управлінських рішень за планами, організацією і стимулюванням учасників стратегічного проекту [28].

Основними завданнями стратегічного контролю є:

- встановлення контрольних точок оцінки виконання стратегії і визначення для них рівня витрат;
- відведення пріоритету оцінці окупності витрат, а не виконання бюджету при контролі фінансуванні стратегічних заходів;
- проведення оцінки окупності витрат в кожній контрольній точці протягом прогнозованого життєвого циклу продукції.

Стратегічний контроль відіграє також важливу роль в процесі прийняття рішень щодо проникнення компанії на нові ринки або розширення діяльності на існуючому ринку. Це твердження особливо вірно в разі, коли ринок, з одного боку, має великий потенціал, а з іншого – характеризується високим рівнем невизначеності і ризику. Наприклад, в результаті зроблених в Індії спроб відкрити економіку країни для прямих іноземних інвестицій багато компаній почали активне розширення своєї діяльності в цій країні. У компанії Hindustan Lever, дочірньому підприємстві Unilever, що діє на території Індії, були істотно розширені виробничі потужності з випуску миючих засобів, а також запущені нові підприємства з виробництва харчових продуктів. Ці дії ілюструють прагнення компанії Unilever закріпити свої позиції на індійському ринку. Після реалізації стратегії проникнення системи стратегічного контролю можуть бути використані в процесі прийняття рішень щодо майбутньої діяльності компанії на даному ринку. У разі, якщо на індійському ринку і надалі відкриватимуться нові можливості для ведення бізнесу, Unilever, безсумнівно, продовжить розширення діяльності на цьому ринку. Однак якщо невизначеність і ризик перевищать допустимий рівень, компанія може стати більш обачною у своїх діях і навіть припинити подальше розширення діяльності в Індії.

Часто найважливішим аспектом стратегічного контролю є контроль фінансових ресурсів міжнародної компанії. Отже, для міжнародної компанії велике значення має формування і підтримка ефективної системи бухгалтерського обліку.

Фінансовий контроль, як правило, являє собою відокремлену область стратегічного контролю в міжнародній компанії. Для здійснення фінансового контролю в штаті більшості компаній передбачається кілька адміністративних посад. У більшості випадків посада такого типу має назву «контролер», у великих міжнародних компаніях, як правило, є посада корпоративного контролера, на якого покладено відповідальність за фінансові ресурси компанії в цілому.

Об'єктом особливої турботи міжнародного контролера є управління запасами різних валют, необхідних для забезпечення діяльності дочірніх підприємств, а також для оплати послуг постачальників. Наприклад, компанії Соса-Сола щодня доводиться управляти грошовими коштами, використовуючи більш 150 різних валют. Кожне закордонне дочірнє підприємство корпорації має мати в своєму розпорядженні певний обсяг місцевої валюти, необхідної для забезпечення операцій на внутрішньому ринку. Крім того, кожне дочірнє підприємство повинно мати доступ до валюти тієї країни, в якій знаходиться материнська компанія, щоб переводити дивіденди, виплачувати материнській компанії компенсацію за використання інтелектуальної власності. Наприклад, кілька років тому японське дочірнє підприємство корпорації Shell, компанія Showa Shall Seikiyu KK, активно зайнялася спекулятивними операціями на ринках іноземної валюти, що було заборонено батьківською компанією. Дані, що свідчать про здійснення таких спекулятивних операцій, були розкриті лише тоді, коли з японського підприємства надійшло повідомлення про збитки в розмірі \$ 1 млрд. Очевидно, що в цьому випадку не спрацювала система внутрішньо корпоративного контролю компанії Shell, якій не вдалося виявити факт здійснення спекулятивних операцій на валютному ринку свого японського підприємства. В результаті вищими посадовими особами компанії Shell були

розроблені і впроваджені нові процедури більш суворого контролю, покликані забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами корпорації [13].

Організаційний контроль

Організаційний контроль має на меті перевірку власне організаційної структури компанії.

Найбільш поширений тип системи організаційного контролю – це децентралізована система, що отримала назву «контроль по центрах відповідальності». У відповідності до цієї системи контролю в компанії необхідно перш за все ідентифікувати основні центри відповідальності.

Компанія Nestle використовує систему контролю за центрами відповідальності в кожному зі своїх підрозділів, таких як Zone Europe, Middle East and North Africa, Zone Americas, Zone Asia, Oceania and Sub-Saharan Africa.

В процесі управління підприємством виникає безліч непередбачених системою управління ситуаціями і невизначеностями. Для усунення всіх відхилень від намічених цілей, а також для досягнення запланованих показників реалізується функція контролю. Керівники починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли ними сформульовані цілі і завдання, створена організація.

Контроль покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї фірми.

Контроль – це частина управлінської діяльності, тобто функція менеджера, яка полягає в оцінці відповідності та виявленні невідповідності вимогам шляхом спостереження і висновки на підставі відповідних вимірювань, випробувань або перевірок.

Необхідність в контролі обумовлена наступними обставинами:

- * Попередження виникнення помилок і проблем, що виникають при управлінні організацією;

- * Підтримка успіху.

У практиці управління використовуються різні види контролю. В основному їх можна розбити на чотири групи:

1. Розглянемо першу групу – за часом здійснення. У неї входять: попередній, поточний і заключний контроль. Попередній контроль повинен забезпечувати реалізацію на практиці встановлених вимог, правил, процедур і стандартів. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення роботи. Такий контроль зазвичай проводить сам керівник, перевіряючи роботу підлеглих. Поточний контроль в системі управління заснований на зворотних зв'язках. Заключний контроль зазвичай здійснюється, коли робота вже виконана і отримані результати можна зіставити з заданими. Здійснюється з цілями: по-перше, врахувати ці проблеми в майбутньому при виконанні (або плануванні) аналогічної роботи і, по-друге, здійснити винагороду працівникам за отримані результати [75].

До другої групи – за ступенем охоплення – відносяться такі види контролю: загальний (повний, суцільний) і вибірковий. Загальний контроль передбачає суцільне вивчення виробничо-господарської діяльності, соціально-економічного процесу. Суть вибіркового методу полягає в тому, що перевірки піддаються особливим чином відібрані з партії зразки продукції, а висновки робляться по всій партії.

Третя група (за термінами проведення) включає наступні види контролю: систематичний, періодичний, разовий. Систематичний контроль організовується щодо найбільш важливих, відповідальних об'єктів виробничо-господарської діяльності підприємства. Він проводиться в заздалегідь встановленому режимі. У звичайній, повсякденній виробничо-господарській діяльності використовуються переважно періодичні форми контролю: перевірка ходу реалізації проектів, наявність фінансових резервів, вихід персоналу на роботу.

Компанія може також піти шляхом використання загального організаційного контролю у всіх своїх підрозділах; тобто застосовувати в кожному підрозділі або на кожному підприємстві однотипні системи контролю, розташувавши центр загальної системи контролю в штаб-квартирі корпорації.

Третій тип організаційного контролю, який може бути використаний в поєднанні з одним із названих вище методів контролю, націлений на перевірку ефективності процесу стратегічного планування, а не його результатів.

Операційний контроль

Операційний контроль спрямований на перевірку робочих процесів і систем, що функціонують як в рамках корпорації в цілому, так і в рамках її відділень. Розмір чистого прибутку компанії Aldi на квадратний фут торгових площ в Сполучених Штатах завдяки операційному контролю в два рази перевищує середній галузевий показник. Компанія Aldi зі своєю мережею продовольчих магазинів, що діють на території 25 штатів США (загальна кількість цих магазинів складає 671), є найприбутковішою в США компанією з торгівлі продовольчими товарами [53].

Управління функцією контролю в міжнародних компаніях

Управління функцією контролю вимагає від міжнародних компаній рішення ряду різноманітних проблем, обумовлених високим ступенем складності процесу контролю. Для того щоб забезпечити ефективне управління функцією контролю, менеджери компанії повинні проаналізувати всі аспекти формування систем контролю, розробити основні методи контролю, з'ясувати причини того, чому деякі працівники чинять опір контролю, а також визначити заходи щодо подолання цього опору.

Впровадження систем контролю в міжнародних компаніях – процес формування системи контролю в міжнародній компанії складається з чотирьох основних етапів: 1) встановлення контрольних показників ефективності роботи компанії; 2) вимір фактичного рівня ефективності; 3) зіставлення фактичного рівня ефективності з встановленими контрольними завданнями; 4) реагування на наявність відхилень від встановлених завдань. Безумовно, в кожному конкретному випадку процес формування системи контролю може відрізнятися за такими параметрами, як специфіка системи контролю, ступінь її складності і тривалість інтервалу часу, на який вона розрахована. Проте перераховані етапи застосовні до будь-якої сфери діяльності, на будь-якому рівні системи контролю.

Встановлення цільових показників ефективності. Перший етап реалізації міжнародної системи контролю полягає у визначенні відповідних контрольних завдань. В даному контексті контрольне завдання – це цільове або бажане значення показника за однією зі складових ефективності, яку компанія прагне контролювати. Контрольні завдання мають бути об'єктивними, а також повинні відповідати цілям, поставленим перед компанією. Припустимо, одна з компаній збирається відкрити своє перше виробниче підприємство в Таїланді. Для перевірки ефективності роботи цього підприємства можуть бути встановлені наступні контрольні показники: 1) рівень продуктивності праці і якості продукції на новому підприємстві повинен перевищувати відповідні показники на діючих підприємствах компанії; 2) після закінчення початкового періоду діяльності підприємства на 90% на всі адміністративні посади на підприємстві повинні бути призначені місцеві менеджери; 3) підприємство має отримувати не менше 80% ресурсів від місцевих постачальників (так званий рівень локалізації); 4) підприємство має виробляти і продавати 100 000 одиниць продукції на місяць.

Вимірювання фактичного рівня ефективності. Другий етап процесу формування системи міжнародного контролю зводиться до забезпечення коректного вимірювання контрольованих змінних, що описують ефективність роботи компанії. Деякі показники, за якими визначається ефективність роботи компанії, порівняно прості і легко піддаються вимірюванню. До числа таких показників відносяться: фактичний обсяг виробництва, продуктивність праці робітників, рівень якості продукції, обсяг продажів в одиницях продукції, відходи матеріали, витрати на відрядження, практика найму працівників, а також плинність кадрів [81].

Зіставлення фактичного рівня ефективності з встановленими контрольними завданнями. Третій етап формування міжнародної системи контролю полягає в зіставленні фактичного рівня ефективності (визначеного на етапі 2) з початковими контрольними завданнями (встановленими на етапі 1).

Тому менеджерам рекомендується використовувати точні, об'єктивні контрольні завдання і фактичні показники вимірювання ефективності в кожному

можливому випадку.

Реагування на наявність відхилень від встановлених показників. Четвертий, останній етап формування системи міжнародного контролю полягає у визначенні складу відповідних дій на наявність відхилень, виявлених на етапі 3.

Останній варіант розвитку подій – коли фактичний рівень ефективності час від часу перевищує контрольні показники. таку ситуацію також можна пояснити рядом причин: менеджери і службовці компанії могли докласти додаткових зусиль до виконання своїх посадових обов'язків, вихідні контрольні показники могли бути встановлені на занадто низькому рівні або конкуруючі фірми могли припуститися помилки в процесі використання можливостей, які були в їх розпорядженні. В такому випадку може виникнути необхідність в тому, щоб менеджери забезпечили додаткову винагороду або преміювання відповідальних працівників, щоб в контрольні показники були внесені корективи в бік їх підвищення або щоб компанія приступила до активного використання нових сприятливих можливостей для ведення бізнесу.

Основні методи контролю

Системи бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік – це комплексна система збору, аналізу і передачі даних про стан фінансових ресурсів компанії, Процедури бухгалтерського обліку строго регламентовані і повинні відповідати правилам, запропонованим національними урядами, Завдяки такій регламентації процедур бухгалтерського обліку інвестори, урядові органи та інші зацікавлені сторони можуть скласти загальне уявлення про те, які процеси лежать в основі тієї чи іншої інформації, і визначити прийнятний рівень довіри до точності і змістом цієї інформації.

Процедури управління. Політика компанії, стандартні процедури, процесуальні норми і положення – все це допомагає менеджерам в реалізації контрольної функції в компанії. Наприклад, компанія може дотримуватися політики, відповідно до якої 75% придбаного сировини має закуповуватися у місцевих постачальників. Керуючись цією політикою, менеджери компанії

приймають рішення щодо організації закупівельної діяльності і розподілу вихідних ресурсів. У компанії може бути також прийнято правило, відповідно до якого кожен працівник, переведений в штат зарубіжного підрозділу компанії, протягом шести місяців зобов'язаний придбати базовий рівень знань мови тієї країни, в якій діє цей підрозділ. Ця норма може служити дієвою і легко перевіряється критерієм відповідності працівника займаній посаді.

Багато компаній в разі виникнення труднощів вносять корективи в використовувані процедури контролю. Наприклад, під час кризи, яка мала місце в компаніях.

Афера концерну Volkswagen була розкрита в вересні 2015 року, коли з'ясувалося, що більше 11 мільйонів дизельних автомобілів по всьому світу були оснащені програмним забезпеченням, яке під час проведення тестів в десятки раз занижувало кількість шкідливих газів. У якості компенсації втомобільний концерн Volkswagen Group запропонував своїм клієнтам гарантійну програму, яка має на увазі зворотний викуп автомобілів з дизельними двигунами в разі їх заборони в містах Німеччини. Про це повідомляє Прайм з посиланням на заяву компанії. «Програма безкоштовна і буде поширюватися на покупку нового або випущеного рік тому автомобіля з дизельним двигуном, купленого у дилера Volkswagen», – йдеться в повідомленні. Volkswagen викупить автомобілі, куплені в період між 1 квітня і кінцем 2018 року, але з низкою обмежень. Програма буде доступна протягом трьох років з дати покупки автомобіля. Крім того, автовиробник буде викупувати машини за їх поточною вартістю, якщо клієнт погодиться купити новий автомобіль у того ж дилера, але не підпадає під можливі обмеження влади [57].

Раніше в березні 2018 р. глава Мінтрансу країни Андреас Шойер заявив, що не виключає, що в Німеччині може бути введена заборона на водіння автомобілів з дизельним двигуном. При цьому ще раніше, в лютому Федеральний адміністративний суд Німеччини в Лейпцігу ухвалив, що органи влади німецьких міст мають право самостійно вводити заборону на рух автомобілів з дизельними двигунами з метою захисту повітря від забруднень. Для застосування даного

права немає необхідності в підтвердженні повноважень і з боку Європейського суду [22].

Коефіцієнти ефективності. У процесі здійснення контролю за діяльністю міжнародних компаній використовуються різні показники ефективності. Коефіцієнт ефективності являє собою кількісний вираз рівня ефективності, якого компанія прагне досягти. Найбільш поширений показник ефективності, який використовується багатьма компаніями, – це коефіцієнт оборотності матеріальних запасів. Зберігання надлишкового обсягу матеріальних запасів призводить до порушення функціонування компанії в цілому, так як це пов'язує ресурси, які можна було б використовувати на інші цілі. Крім того, чим довше ті чи інші матеріали і комплектуючі зберігаються в запасах, тим більша ймовірність їх пошкодження і втрати.

Серед найбільш популярних коефіцієнтів оборотності в фінансовому аналізі використовують:

- оборотність оборотних активів (відношення річної виручки до середньорічної величини оборотних активів);
- оборотність запасів (відношення річної собівартості до середньої за рік вартості запасів);
- оборотність дебіторської заборгованості (відношення річної виручки до середньорічної величини дебіторської заборгованості);
- оборотність кредиторської заборгованості (відношення річної виручки до середньорічної величини короткострокової кредиторської заборгованості);
- оборотність активів (відношення річної виручки до середньорічної величини всіх активів підприємства);
- оборотність власного капіталу (відношення річної виручки до середньорічної величини власного капіталу організації).

Залежно від конкретних умов, що склалися в компанії, в ній може бути прийнято рішення про недоцільність зберігання яких б то не було матеріалів більше 30 днів. Існують відмінності між коефіцієнтами оборотності матеріальних

запасів в роздрібних компаніях різних типів, а також в компаніях з різних країн. Величина коефіцієнта оборотності матеріальних запасів залежить від площі складських приміщень, досконалості систем управління матеріальними запасами і надійності постачальників. Наприклад, через високу орендну плату в Токіо цілодобові магазини, що продають товари повсякденного попиту, такі як магазини мережі 7-Eleven, мають у своєму розпорядженні недостатню кількість площ для зберігання товарів. Щоб забезпечувати прийнятний рівень рентабельності, в таких магазинах необхідно підтримувати високий коефіцієнт оборотності запасів. У багатьох випадках постійні постачальники мережі цілодобових магазинів 7-Eleven здійснюють доставку продукції чотири-п'ять разів на день, щоб забезпечити покупцям можливість придбати необхідні товари. Електронна система зв'язку, сформована з використанням передових інформаційних технологій, дозволяє магазинам мережі передавати дані про потреби в тих або інших товарах на адресу постачальників в реальному масштабі часу. Компанія British Airways також використовує різні коефіцієнти ефективності, здійснюючи контроль над операціями компанії. Один з основних коефіцієнтів – частка заповнених посадочних місць в літаках авіалінії. Якщо цей коефіцієнт опускається нижче встановленого мінімуму, менеджери компанії вивчають альтернативні шляхи збільшення кількості пасажирів, такі як надання знижок або інші заходи з просування послуг компанії в сфері пасажирських авіаперевезень.

Ще один коефіцієнт ефективності роботи, що представляє інтерес для компанії British Airways, – це відсоток літаків, прибуття або відправлення яких відбувається без відхилень від графіка польотів. Якщо цей показник досягає занадто низького значення, менеджери намагаються ідентифікувати і усунути причини затримок.

Опір контролю. Працівники міжнародних компаній можуть чинити опір контролю з різних причин. Однією з можливих причин є надмірний контроль з боку керівництва компанії (іншими словами, коли керівництво намагається контролювати дії окремих працівників більше, ніж це, на їхню думку, прийнятно).

В разі, якщо ступінь контролю перевищує ці суб'єктивні межі, люди можуть чинити опір контролю і навіть ігнорувати його. Наприклад, коли компанія Disney відкрила свій тематичний парк в Парижі, її менеджери спробували застосувати ті ж стандарти підтримки зовнішнього вигляду, що і в тематичних парках на території США (зокрема, службовцям парку Паризький Діснейленд було заборонено мати бороду і від них було потрібно акуратно підстригати волосся). Французи, які були найняті для роботи в парку, сприйняли це як перевищення допустимої ступеня контролю. Службовці парку висловлювали своє обурення з приводу введення цих стандартів не тільки менеджерам компанії, але і в засобах масової інформації і час від часу взагалі ігнорували вимоги, що пред'являються. Опір французьких службовців досяг такого рівня, що керівництву компанії Disney в кінцевому підсумку довелося поступитися і розробити стандарти, які були б більш прийнятні для європейських працівників.

Однією з причин опору контролю може бути також неправильна орієнтація системи контролю. Іншими словами, менеджери можуть через неуважність намагатися контролювати роботу компанії не за тими показниками, по яким слід було б це робити. Наприклад, якщо в компанії приділяється так багато уваги зниженню обсягу витрат, то це позначається на якості кінцевої продукції і на моральному стані працівників, це може викликати обурення працівників і спровокувати їх спроби уникнути контролю. Американська компанія Whistler Radar зіткнулася з цією проблемою в процесі складання радарних детекторів. У цій компанії контроль якості продукції здійснювався тільки на останньому етапі процесу складання. Коли з'ясувалося, що 100 з 250 працівників компанії зайняті тільки усуненням браку, допущеного іншими 150 працівниками, менеджери прийшли до висновку про необхідність здійснення контролю за якістю продукції на всіх етапах процесу складання.

Ще одна причина, по якій працівники компанії можуть опиратися контролю, полягає в тому, що посилення контролю призводить до підвищення рівня їх підзвітності. Отже, для успішної роботи компанії велике значення має забезпечення рівноваги між належним і прийнятним рівнем підзвітності

службовців, яке дозволило б уникнути перевищення допустимого рівня контролю над їх роботою з боку керівництва компанії.

Подолання опору контролю. Не існує способів гарантованого усунення опору працівників компанії контролю з боку її керівництва. Проте є кілька методів мінімізації такого опору. Прийнятність того чи іншого методу, так само як і його результативність, залежать від того, в якому культурному середовищі цей метод впроваджується. наприклад, в багатьох культурах один з найбільш ефективних методів подолання опору контролю полягає в стимулюванні участі робітників і службовців в управлінні.

Контрольні питання

1. Які фактори впливають на організаційну структуру компанії на початковому етапі її міжнародної діяльності?
2. Що являє собою глобальна продуктова структура?
3. Що являє собою глобальна географічна структура?
4. Що являє собою глобальна функціональна структура?
5. Що являє собою глобальна структура, орієнтована на споживачів?
6. Що являє собою глобальна матрична структура?
7. Назвіть три рівні системи контролю в міжнародній компанії.
8. Чим пояснюється важливість фінансового контролю?
9. Перерахуйте чотири основні етапи формування системи контролю в міжнародній компанії.

РОЗДІЛ 11. ЛІДЕРСТВО І ПОВЕДІНКА ПРАЦІВНИКІВ У МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ

11.1. Лідер як індивід в міжнародній компанії

Один з нещодавніх висловів пана Відекінга, керівника компанії Porsche його бачення компанії: «Той, хто йде на поступки, неминуче програє. Якщо б наша компанія була всього лише невеликою копією провідних гравців на світовому ринку, її подальше існування не мало б сенсу» [56].

В підтвердження того, що Венделін Відекінг – справжній лідер, один з його підлеглих говорить наступне: «Він йде проти течії і вперто придержується обраного курсу. Йому притаманні такі риси, як стрімкість, жажда змін, суворість і рішучість». Отже, якщо говорити коротко, Венделін Відекінг – це керівник, що дійсно володіє суттєвими лідерськими якостями, а також здатен без остраху приймати важкі рішення. Пан Відекінг розуміє потенційні можливості своєї компанії і межі, в яких вона може функціонувати, а також знає, як забезпечити рівновагу між ними.

Історія про керівника компанії Porsche містить у собі ряд важливих уроків, які можуть отримати всі менеджери без винятку, а особливо ті, хто працює в міжнародних компаніях. По-перше, центральним елементом лідерства є процес прийняття рішень. По-друге, в деяких випадках завдання підвищення ефективності роботи компанії вимагає від лідера сміливості у прийнятті непопулярних рішень.

Менеджерам, що працюють в українських компаніях, необхідно добре розбиратися у складній сукупності поведінкових і міжособистісних процесів, що відбуваються в компанії, а також вміти управляти цими процесами. Менеджери міжнародних компаній стикаються з необхідністю вирішити ще одне завдання – завдання керувати людьми, що володіють різними орієнтирами і уявленням щодо компанії і своєї участі в ній.

Поведінка індивіда в міжнародній компанії

Набір індивідуальних особливостей, в свою чергу, залежить від типу особистості. До числа інших важливих факторів, що визначають поведінку індивіда, належать його установки, здатність сприйняти творчі, стійкість до зовнішніх впливів.

Відмінності між типами особистості в різних культурах

Тип особистості – це відносно стійкий набір психологічних характеристик, що відрізняє одного індивіда від іншого. Між психологами тягнеться довголітня суперечка, що отримала назву «природність або виховання». В дійсності як біологічні чинники, так і чинники, обумовлені впливом зовнішнього середовища, відіграють велику роль у визначенні типу особистості.

У світі відомі різні теорії про особистість, в яких запропонована величезна кількість класифікацій різних рис характеру і типів людей. Майер (1995) відкрив близько 400 рис особистості (інтелект, характер, гумор і т.д.).

З іншого боку, в залежності від типу особистості і крайніх її проявів в певних аспектах, ми схильні до тих чи інших психічних розладів. Широко відома теорія темпераменту за Гіппократом (сангвінік, флегматик, холерик і меланхолік) і Галеном (Кларк & Ватсон, 1999).

Протягом багатьох років домінувала трьохфакторна модель особистості Г. Айзенка (1947-1967) і теорія 16 особистісних факторів Р. Кеттела (1957), проте в даний час безперечним лідером є модель Р. МакКрає і П. Коста (1992).

Ця модель відома як «Велика п'ятірка» або «П'ять основних особистісних факторів». Відповідно до цієї моделі, будь-яку людину можна охарактеризувати за допомогою п'яти особистісних факторів, які, в свою чергу, поділяються на субфактори або грані особистості. Розглянемо докладніше:

1. Екстраверсія – Інтроверсія

Ця риса або тип особистості пов'язані з товариськістю.

Люди екстравертованого типу або екстраверти характеризуються асертивною поведінкою, вони балакучі, веселі і в цілому оптимістичні. Вони, як

правило, авторитарні, мають добре розвинені соціальні навички і володіють відмінним почуттям гумору, їм подобається говорити.

Екстраверти зазвичай оточені іншими людьми. У них безліч друзів і знайомих, оскільки вони намагаються уникати самотності і випромінюють позитивні емоції.

Екстраверсія вважається свого роду захисним фактором від психічних захворювань, зокрема, фобій, депресії, а також від вживання різних психоактивних речовин.

Люди інтровертного типу або інтроверти навпаки, сором'язливі, відсторонені і полохливі. Їм не те що не подобається перебувати поруч з іншими людьми. Інтровертам складно вибудовувати відносини, оскільки, будучи емоційно невпевненими в собі людьми, вони відчують хвилювання і тривожність у соціальних відносинах. Вони іноді навіть можуть здаватися недружніми, однак це відбувається через те, що їх рівень тривожності і занепокоєння не дозволяє їм проявити свої соціальні навички. Вони намагаються уникати або переносять різні соціальні заходи, наприклад, вечірки і свята [65].

Субфактори: переживання, стадний інстинкт, асертивність, активність, пошук емоцій, позитивні емоції.

2. Нейротизм (невротизм) або емоційна нестійкість – емоційна стабільність.

Дана риса особистості (невротизм) тісно пов'язана з екстремальними емоціями і зрілістю.

До особистостям невротичного типу відносяться люди, які відчують негативні емоції, такі, як страх і гнів, а також почуття тривожності і нервозності. Це дуже негативно налаштовані люди, їх весь час щось турбує. Вони імпульсивні і беруть участь в ризикованих заходах, оскільки постійно знаходяться в пошуку сильних емоцій. Ряд досліджень підтверджують зв'язок між невротизмом і різними психічними розладами, такими, як депресія, фобії, вживання психоактивних речовин.

На протилежному боці знаходяться надійні, сильні та спокійні особистості. Вони з твердістю приймають складні ситуації і вміють тримати удар.

Субфактори: Тривога, ворожість, депресія, сором'язливість, імпульсивність, вразливість.

3. Ставлення до оточення – відособленість.

Дана риса або тип особистості пов'язана з екстраверсією і також має соціальне походження. Мова йде про схильність людини по відношенню до інших людей, про те, щоб не бути індивідуалістом і володіти духом колективізму.

Особистості доброзичливого типу – альтруїсти, добрі, щедрі, уважні, здатні до співчуття, щирі, готові допомогти і підтримати. Особистості відокремленого типу егоцентричні і схильні до конкуренції.

Субфактори: надійність, чесність, альтруїзм, обов'язковість, скромність, чутливість.

4. Відповідальність – відсутність самоконтролю.

Ця риса або тип особистості пов'язана з самоконтролем не тільки імпульсів, але також і з плануванням завдань, спрямованих на досягнення успіху.

Особистості відповідального типу мають жорсткий і некреативний менталітет, вони керуються правилами і обов'язками. Вони скрупульозно, пунктуальні і амбітні. Зазвичай вони не схильні до спонтанності і можуть бути нудними. Протилежні їм люди безвідповідального, життєрадісного і спонтанного типу. У ряді випадків вони можуть бути ліниві і володіти слабкою силою волі.

Слід зазначити, що крайні прояви даних рис особистості пов'язані з психічними захворюваннями. Відсутність самоконтролю тісно пов'язане з вживанням психоактивних речовин і дістимічним настроєм, а відповідальність – з депресією, загальним тривожним розладом, дистимією, посттравматичним стресом і т.д. Жорсткий характер заподіює людині страждання і є причиною психічних розладів.

Субфактори: змагальність, порядок, слухняність, боротьба за успіх, самодисципліна, роздум.

5. Відкриття досвіду і інтелект – консервативність.

Мова йде головним чином про критичне мислення.

Відкриті досвіду люди люблять сперечатися, задавати питання, у них є власні цінності і точка зору. Вони, як правило, оригінальні, інтелектуальні та артистичні. У людей даного типу добре розвинена уява, вони допитливі і незалежні. Протилежний тип – люди-консерватори, зі звичайною поведінкою, які віддають перевагу стабільності і сімейним цінностям.

Гармонійність у стосунках передбачає здатність індивіду співіснувати з іншими членами соціуму. Гармонійність дозволяє цим людям проявляти поступливість, безконфліктність, розуміння і доброзичливість по відношенню до інших людей. Відсутність цієї риси призводить до формування у індивіда таких характеристик, як дратівливість, нестриманість і конфліктність по відношенню до інших. Сумлінність визначає ступінь дисциплінованості і скрупульозності дій індивіда. Від цієї характеристики залежить організованість, систематичність, відповідальність і дисциплінованість індивіда, а її відсутність визначає його неорганізованість, недбалість, безвідповідальність.

У США проводяться великі дослідження типів особистості на підставі моделі «велика п'ятірка». Як правило, в процесі цих досліджень на підставі одного чи більше з цих п'яти характеристик складається прогноз ефективності праці працівника, що обіймає ту чи іншу посаду. Останнім часом дослідження такого роду проводяться також і в інших країнах. Іншими словами, громадяни країн Європи, для яких властива добросовісність і емоційна стійкість, виконують свої обов'язки більш ефективно у порівнянні з європейцями, у яких ці якості слабо виражені або відсутні [8].

Інші особистісні характеристики працівників компаній.

Локус контролю визначає ступінь переконаності індивіда в тому, що його поведінка має фактичний вплив на те, що з ним відбувається. Деякі люди вважають, що інтенсивна праця забезпечить їм успіх. Крім того, на думку таких людей, якщо комусь не вдається досягти успіху, це обумовлено тільки відсутністю здібностей або мотивації. Кажуть, що індивіду властивий внутрішній локус контролю, якщо він вважає, що людина сама контролює все, що відбувається в його житті. Інші люди вважають, що їх життям керує доля, випадок, удача або

поведінка інших людей. Кажуть, що індивід має зовнішній локус контролю, якщо він вважає, що всі події в його житті відбуваються під впливом факторів, невіддільних контролю з його боку.

Хоча це ще і не доведено результатами фактичних досліджень, доцільно було б припустити, що представники відносно індивідуалістичних, терпимих до влади культур володіють внутрішнім локусом контролю, тоді як представники культур, для яких характерний колективізм і повага до влади, володіють зовнішнім локусом контролю. Крім того, зовнішній локус контролю переважає серед мусульман, а внутрішній локус контролю більше узгоджується з переконаннями протестантів.

Авторитарність (authoritarianism) – це ще одна важлива особистісна характеристика. Авторитарність визначає ступінь переконаності індивіда в прийнятності проведення відмінностей між людьми в плані їх повноважень і статусу в рамках ієрархічних соціальних систем (таких як бізнес-підрозділи). Наприклад, людина, поведінка якої характеризується високим ступенем авторитарності, може беззастережно виконувати вказівки чи накази посадової особи, що володіє більш широкими повноваженнями, причому виключно на тій підставі, що ця посадова особа належить до більш високого рівня ієрархічної системи управління. Навпаки, людина, якій не властива авторитарна поведінка, може виконувати прийнятні і розумні вказівки і накази начальства, але з іншого боку, здатна наражати на ці накази сумніву, висловлювати незгоду з вищестоячим керівництвом і навіть відмовлятися від виконання наказів, якщо вони з тієї чи іншої причини викликають у неї заперечення. Менеджер, для якого характерний високий рівень авторитарності, найчастіше веде себе владно і вимогливо, а його підлеглі, яким властива ця ж риса характеру, більш схильні прийняти такий стиль поведінки з боку керівництва.

Те, як особистість ставиться до себе, «програмує» її на подальші звершення. Самосприйняття грає велику роль в житті кожного, тому його не варто випускати з виду. Базові знання про це не зашкодять нікому, а, швидше за все, навіть підуть на

користь. Вони допоможуть виділити проблемні моменти і, по можливості, скоригувати.

Самооцінка – це особистісна характеристика, що визначає ступінь переконаності індивіда в тім, що він гідний поваги і заслуговує її.

Самооцінка є найважливішою особистісною характеристикою в більшості країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, а також в Австралії. У той же час самооцінка не була ідентифікована як одна з особистісних характеристик, властивих жителям Африки і Близького До стоку. Самооцінка ще не вивчена в більшості країн Азії. Однак у тих країнах, у яких самооцінка індивіда починає проявлятися як одна з основних рис його характеру, спостерігається наступна тенденція: люди з високою самооцінкою схильні до більш високого рівня мотивації і здатні забезпечити більш високу продуктивність праці порівняно з людьми, яким властива низька самооцінка.

Установки, властиві представникам різних культур

Установка – неусвідомлений психологічний стан, внутрішня якість суб'єкта, що базується на його попередньому досвіді, схильності до певної активності в певній ситуації. Установка передуює і визначає розгортання будь-якої форми психічної діяльності. Вона виступає як стан мобілізованості, готовності до подальшої дії і обумовлена відповідною ситуацією наявності у суб'єкта потреби і необхідністю її задоволення. Наявність у людини установки дозволяє йому реагувати тим чи іншим конкретним способом на ту чи іншу політичну або соціальну подію або явище.

Задоволеність роботою тісно пов'язана з лояльністю персоналу, відданістю працівників своїй організації, їх бажанням докладати максимуму зусиль в її інтересах, розділяти її цінності і цілі. Вивчаючи задоволеність, ми отримуємо інформацію про силу прихильності персоналу до компанії. Якщо цінний співробітник балансує на межі звільнення, то така ситуація дуже небезпечна і небажана для організації. З іншого боку, якщо поганий співробітник повністю задоволений своєю роботою і не збирається звільнитися – це інформація для роздумів для керівника. Значить, в компанії створені досить сприятливі умови для

ледачих, безглуздих, неефективних працівників. Дані про задоволеність роботою – це фактично інформація про кадрові ризики компанії.

Установки по відношенню до політичних партій і основних питань життя суспільства (таких як боротьба з забрудненням зовнішнього середовища і допустимість передчасного припинення вагітності) формуються протягом тривалого проміжку часу [13].

Задоволеність роботою.

Можна виділити наступні елементи або показники задоволеності роботою:

- зміст і характер роботи (її інтенсивність, значимість, результати); умови роботи;
- оплата праці, матеріальна винагорода;
- ступінь престижності роботи;
- керівництво (стиль управління, оцінка праці, моральне стимулювання, система відбору і розстановка кадрів);
- кар'єра і розвиток особистості, перспективи підвищення розряду, кваліфікації та т. п.;
- оточення, психологічний клімат в колективі.

Представимо модель мотиваційних характеристик (рис. 11.1)

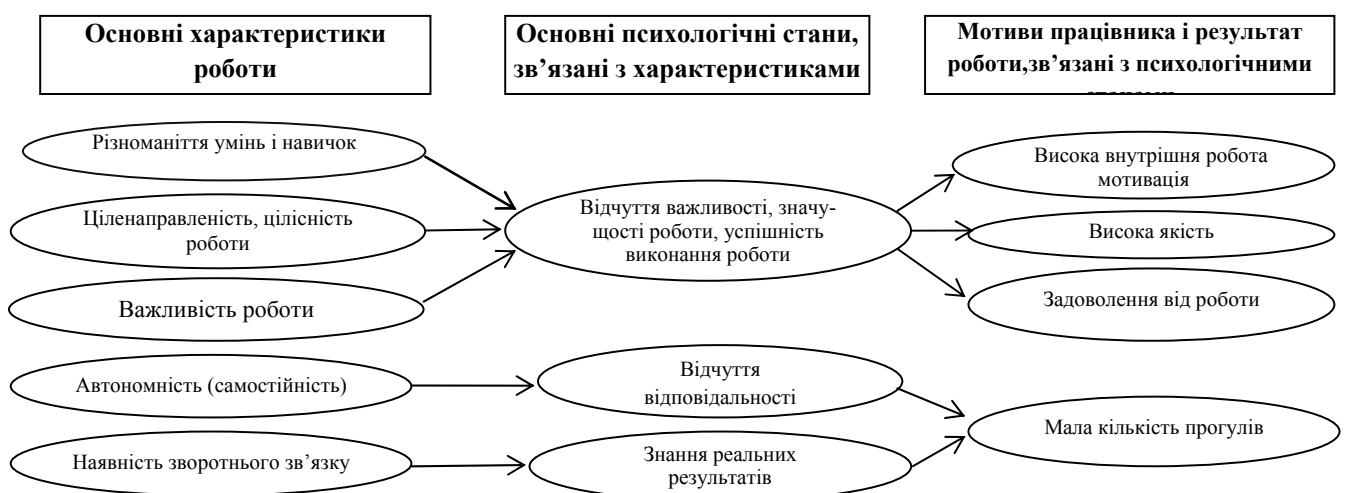


Рис. 11.1 Модель мотиваційних характеристик роботи

Ступінь задоволеності роботою являє собою одну з найважливіших установок працівників більшості організацій.

Задоволеність чи незадоволеність роботою – це установка, яка показує, наскільки працівник задоволений своєю роботою або в якій мірі він виражає себе в цій роботі.

Під час одного з досліджень була визначена ступінь задоволеності роботою 8300 робочих на 106 підприємствах в Японії і Сполучених Штатах Америки. Всупереч розповсюдженій думці, за результатами цього дослідження було встановлено, що робітники японських підприємств, як правило, менш задоволені своєю роботою в порівнянні з їх колегами з США.

Прихильність організації

Прихильність працівників своїй організації є психологічним станом, який визначає очікування, установки працівників, особливості їх робочої поведінки і те, як вони сприймають організацію. Прихильність організації передбачає: ідентифікацію, залученість, лояльність.

Ідентифікація – це гордість за організацію, привласнення працівниками організаційних цілей. Вона залежить від того, якою мірою люди: проінформовані про стан справ в організації, і про перспективи вирішення значущих для них проблем; бачать єдність власних цілей і цілей організації; пишаються самим фактом своєї роботи в даній організації.

Залученість – це бажання робити особисті зусилля, вносити свій вклад як члена організації для досягнення її цілей. Залученість в роботу організації може бути досягнута лише в тому випадку, якщо робота в організації спонукає у людей: готовність, якщо цього вимагають інтереси організації, до додаткових зусиль, не обмежуючись посадовими інструкціями, почуття самоповаги, засноване на задоволеності своїми професійними досягненнями і своєю роботою, зацікавленість в досягненні значущих для організації робочих результатів, відповідальність за результати своєї роботи.

Лояльність – це емоційна прив'язаність до своєї організації, бажання залишатися її членом. Лояльність по відношенню до організації передбачає, що

дана робота викликає у працівника задоволеність змістом роботи, що виконується в організації, відчуття уваги і турботи з боку організації, задоволеність своєю кар'єрою в організації, впевненість в доцільності тривалої роботи в даній організації.

Прихильність організації відображає ідентифікацію працівником своєї ролі в організації, а також його лояльність по відношенню до організації. Результати одного з порівняльних досліджень, проведених серед західних, азійських і місцевих службовців, які працюють в Саудівській Аравії, свідчать про те, що експатріанти з країн Азії демонструють більш високий рівень прихильності своїм компаніям порівняно з їхніми західними колегами і місцевими працівниками. За результатами ще одного дослідження було встановлено, що для американських виробничих робітників характерний більш високий рівень прихильності до справ своїх компаній у порівнянні з японськими робітниками.

11.2. Характеристики індивіда в різних культурах

Сприйняття в різних культурах

Одним з найважливіших детермінантів установок працівника до компанії є його сприйняття того об'єкта, по відношенню до якого формуються ці установки. *Сприйняття* – це сукупність процесів, за допомогою яких індивід засвоює інформацію про навколишнє середовище і інтерпретує цю інформацію.

Формування стереотипів – це один з найбільш поширених процесів сприйняття, що впливає на діяльність міжнародних компаній. Формування стереотипів відбувається у випадку, коли людина складає думку про іншу людину на підставі однієї або більше характеристик, якими вона володіє. Наприклад, у багатьох жителів планети сформувалося стереотипне уявлення про те, що японські менеджери весь час працюють, шведські менеджери відрізняються своєю організованістю, а французькі – належать до вищих верств суспільства. З іншого боку, деякі люди мають стереотипне уявлення про те, що американським менеджерам властива велика скупість. У деяких випадках такі стереотипи можна використовувати в якості загального опису особливостей тієї чи іншої культурної

групи. Однак менеджери не повинні забувати про те, що кожна людина унікальна і може або відповідати, або не відповідати упередженому уявленню про нього.

Крім формування стереотипів інші форми сприйняття також можуть зробити вплив на міжнародний бізнес. Наприклад, менеджерам необхідно оцінювати політичні та інші форми ризиків, яким піддаються міжнародні компанії на зарубіжних ринках. Однак існують певні відмінності між сприйняттям ризиків, властиві представникам різних культур. Як показали результати одного з останніх досліджень, менеджери шести країн Латинської Америки дуже по-різному сприймають звичайні ділові ризики (політичні та комерційні ризики, а також ризики, обумовлені коливаннями валютних курсів). Менеджери в Коста-Ріці сприймають ризик, який піддається ідентифікації і легкому контролю частини середовища ведення бізнесу, тоді як менеджери з Гватемали розуміють ризик як абстрактну силу, сформовану випадком.

Аналогічне опитування було проведено серед японських експатріантів і британських фахівців, що працюють разом в дочірніх японських банках, розташованих в Лондоні. Результати цього опитування свідчать, що ці дві групи працівників банків зовсім по-різному сприймають один одного. Японські фахівці вважають, що їхні британські колеги цікавляться головним чином тим, щоб захистити свої робочі місця і зберегти свій зарібок.

У той же час, на думку британських банківських службовців, для японців найголовніше – це їх прибуток і забезпечення злагоди в колективі. За результатами ще одного дослідження було встановлено, що вищим посадовим особам у Сполучених Штатах Америки, Великобританії, Німеччини та Австрії властиве відмінне сприйняття етичних ситуацій. Очевидно, що міжнародним менеджерам необхідно обов'язково враховувати роль сприйняття в процесі ведення бізнесу в різних країнах.

Стрес в різних культурах

Стан стресу і вміння впоратися з ним – це ще один важливий аспект поведінки працівників організацій. Стрес – це реакція індивіда на сильний подразник.

Причини виробничих стресів:

- 1) перевантаженість або незавантаженість роботою;
- 2) організаційні зміни;
- 3) рольова невизначеність і рольовий конфлікт;
- 4) епідемія психогенного захворювання;
- 5) виснаження фізичних і духовних сил;
- 6) трудоголізм.

Формами прояв виробничих стресів можуть бути:

- 1) депресії;
- 2) агресивність по відношенню до колег;
- 3) небажання виходити на роботу, прогули;
- 4) велика кількість браку продукції;
- 5) зайве навантаження на роботі;
- 6) гіпервідповідальність, і як наслідок – конфлікт з підлеглими та ін.

Профілактика стресів і способи боротьби з їх наслідками:

- 1) створення сприятливого організаційного клімату;
- 2) надання працівникам можливості самим організувати свою роботу;
- 3) чітке визначення обов'язків працівників;
- 4) усунення причин, що ведуть до перевантаженості або недовантаженості роботою;
- 5) соціальна підтримка;
- 6) психологічна допомога на підприємстві;
- 7) програми загального оздоровлення.

Важливо також пам'ятати про те, що стресова ситуація може бути обумовлена як «хорошими», так і «поганими» подіями. Надмірний тиск з боку керівництва, брак часу і погані новини – всі ці причини можуть викликати стрес. З іншого боку, отримання премії і необхідність прийняти рішення, що робити з цими грошима, також може надати стресовий вплив на людину. Просування по службі, отримання визнання і інші події подібного роду також можуть викликати стрес.

Мотивація в міжнародних компаніях

Перед усіма міжнародними компаніями стоїть завдання мотивації своїх працівників до скорочення витрат, розробки нової продукції, поліпшення якості продукції та підвищення рівня обслуговування споживачів. *Мотивація* – це сукупність чинників, які спонукають людей вибрати ту чи іншу модель поведінки з сукупності доступних моделей.

Потреби та цінності в різних культурах

Відправна точка на шляху до розуміння процесу мотивації працівників полягає в тому, щоб проаналізувати їх потреби і цінності. *Потреби* – це те, що індивід має або хоче мати. *Цінності* – це те, чому індивід надає велике значення. Немає нічого дивного в тому, що у більшості людей є багато потреб і цінностей. До категорії первинних потреб відноситься те, що потрібно людям для того, щоб вижити (продукти харчування, вода, житло). Отже, наявність у людини первинних потреб зумовлено підсвідомими і фізіологічними факторами. З іншого боку, вторинні потреби за своїм характером відносяться до категорії психологічних потреб і виникають на базі того зовнішнього середовища і культури, в яких живе людина. До числа вторинних потреб належать такі потреби, як потреба в досягненні успіху, потреба в незалежності, потреба у володінні владою, потреба в забезпеченні порядку, а також потреба в єднанні. Вторинні потреби людини найчастіше проявляються в процесі його роботи на ту чи іншу організацію. Наприклад, якщо працівник повинен бути задоволений своєю роботою в компанії, винагорода за працю повинна відповідати потребам цього працівника. Надання гарного службового приміщення і гарантії зайнятості може виявитися недостатньою, якщо працівник шукає насамперед високий заробіток і можливість просування по службі. У той же час цінності формуються і розвиваються у міру дорослішання людини.

Комплексна мотиваційна модель показує мотиваційні процеси в різних культурах (рис. 11.2).

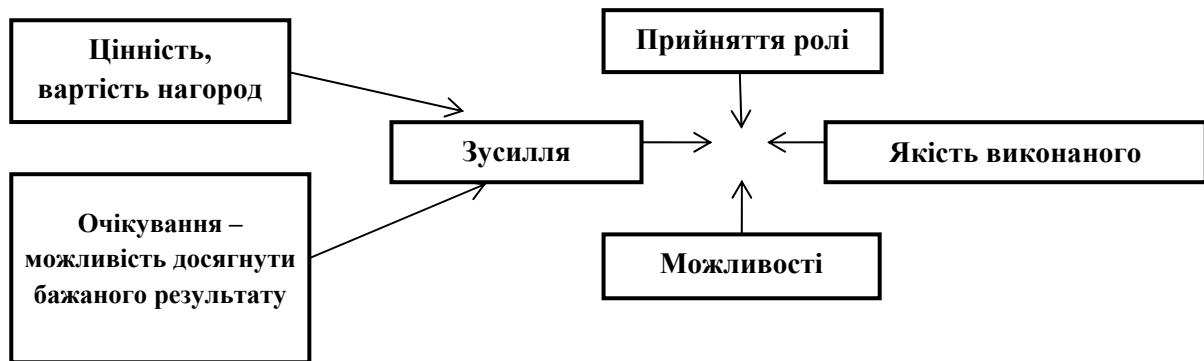


Рис. 11.2. Комплексна мотиваційна модель

Модель мотивації Хекмана і Олдхама. Дана модель розглядає мотивацію трудової діяльності залежно від різних характеристик роботи (рис. 11.3).

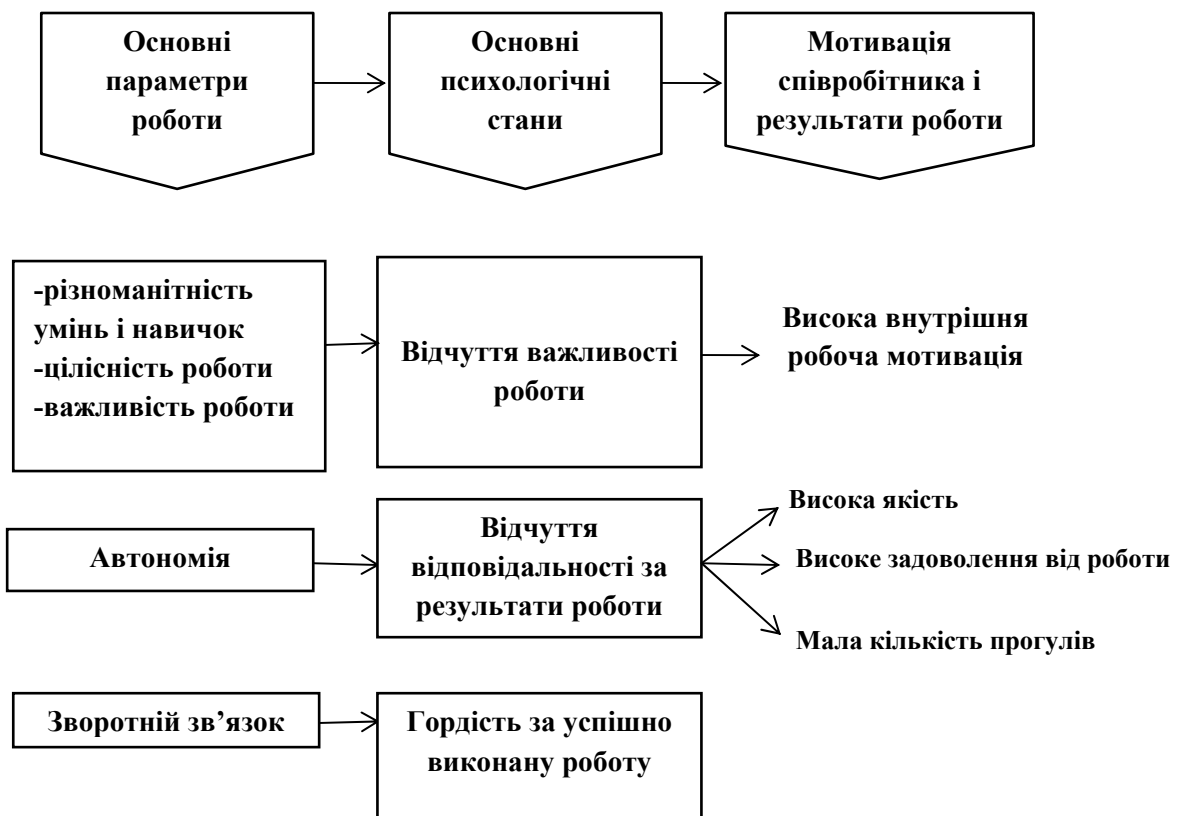


Рис. 11.3. Модель мотивації Хекмана і Олдхама

Практично всі теоретичні підходи до опису мотиваційних процесів можна поділити на три категорії. Моделі мотивації, засновані на потребах, – це змістовні

моделі, що дозволяють ідентифікувати потребу або сукупність потреб, що сформувалися як результат мотивованої поведінки. Процесуальні моделі мотивації – це моделі, що більшою мірою враховують механізми усвідомленого роздуму, які використовуються індивідом для вибору однієї моделі поведінки з ряду доступних моделей. І нарешті, «підкріплюча» модель мотивації описує мотиваційний процес, у відповідності з яким індивід оцінює наслідки попереднього вибору тієї чи іншої моделі поведінки та враховує висновки, зроблені на підставі цієї оцінки, при виборі моделей поведінки в майбутньому. Ця мотиваційна модель враховує роль винагород і стягнень, отриманих за дотримання існуючої лінії поведінки або за зміну цієї лінії.

Моделі мотивації, засновані на потребах, у різних культурах [13]

Наприклад, мотивація поведінки керівного персоналу і рядових працівників компаній у країнах з індивідуалістичною культурою може бути в значній мірі обумовлена індивідуальними потребами і персональною винагородою. Можливість продемонструвати персональну компетентність і отримати за це визнання і винагороду може представляти для таких людей великий інтерес. З іншого боку, мотивація представників колективістських культур в більшій мірі обумовлена груповими потребами і винагородами. Насправді у таких людей може з'явитися відчуття дискомфорту в ситуації, коли вони отримують винагороду окремо від інших членів групи, в якій вони працюють.

У багатьох американських менеджерів, які працюють в японських багатонаціональних корпораціях, виникають труднощі з застосуванням систем оплати праці працівників в залежності від стажу роботи і продуктивності групи. Точно так само робочі автомобілебудівних підприємств, розташованих в штаті Мічиган, чинили опір спробам керівництва компанії Mazda змусити їх «добровільно» носити бейсбольні кепки з написом «Mazda» як частину робочої форми. Професійні американські бейсболісти, які грають за японські команди, звикли до системи, що забезпечує їм зірковий статус, престиж і привілеї. Саме тому їх часто шокує командний підхід до гри в Японії, який не заохочує виділення окремих гравців з колективу.

У деяких країнах культура характеризується високим рівнем поваги до влади. Представники таких культур визнають право вищестоячих керівників керувати їх діями виключно на підставі організаційної легітимності їх статусу. Наслідком такої поваги до влади є те, що основним методом мотивації таких людей може стати можливість визнання і схвалення їх дій з боку керівництва. Це означає, що люди, поведінка яких прийнятна до влади, з готовністю і беззастережно виконують накази і вказівки вищого керівництва. Навпаки, люди, що проявляють терпимість до влади, не надають дуже великого значення легітимності вищих посадових осіб. Отже, мотивація їх дій може бути обумовлена швидше можливістю підвищення оплати праці та просування по службі, ніж схваленням з боку керівництва.

Наприклад, останні дослідження американських і німецьких робітників виявили відмінності в їх відношенні до значущості місця роботи. Було встановлено, що гарантії зайнятості і скорочений робочий день представляють більш високу цінність для німецьких робітників, ніж для американських. Заробіток, можливість просування по службі і значущість виконуваної роботи набагато більше цінуються робітниками в США, ніж в Німеччині.

Шведські компанії надають своїм працівникам тривалу відпустку і додаткові пільги, а багато компаній в Китаї, де ставки заробітної плати є дуже низькими в порівнянні зі світовими стандартами, надають своїм працівникам житло, медичне обслуговування та інші послуги інфраструктури [16].

Результати дослідження, яке ґрунтувалося на ще одній теорії мотивації – *структурі набутих потреб* Девіда Маклелланда, виявилися більш однорідними. Зокрема, ці результати показали, що потреба в досягненні успіху (у професійному зростанні та навчанні, а також успіху в досягненні інших важливих цілей) властива громадянам різних країн. Крім того, Маклелланд довів, що потреба в досягненні успіху може бути сформована у представників різних культур за допомогою навчання.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга – це ще одна популярна теорія мотивації, заснована на потребах. Згідно цієї теорії, задоволеність індивіда

визначається дією однієї групи факторів, тоді як його невдоволення залежить від іншої групи факторів. Наприклад, проведене дослідження показало, що поведінка менеджерів з США, з одного боку, і менеджерів з Нової Зеландії і Панами, з іншого, формується під впливом різних категорій факторів мотивації. Результати, отримані під час опитування співробітників американських компаній, свідчать про те, що контроль над їх роботою з боку керівництва підвищує їх невдоволення. Однак такий же контроль сприяє підвищенню задоволеності працівників компаній Нової Зеландії.

11.3. Лідерство в компаніях на міжнародних ринках

Лідерство – це ще один з найважливіших поведінкових і міжособистісних аспектів діяльності міжнародних компаній. Лідерство – це процес застосування ненасильницького впливу, спрямований на формування цілей групи людей або організації, на мотивацію поведінки членів групи або працівників організації до досягнення цих цілей і на сприяння формуванню групової або корпоративної культури [42]. Наведемо приклади поведінки лідерів в різних країнах.

1. Британія

Британські менеджери дипломатичні, готові допомогти, при необхідності готові йти на компроміс, прагнуть бути справедливими, хоча вони іноді можуть бути безжальними. На жаль, їх прихильність традиції може привести до нерозуміння поглядів інших людей.

2. США

Американські менеджери напористі, агресивні, цілеспрямовані, впевнені, енергійні, оптимістичні і готові до змін. Вони вітають спільну роботу і корпоративний дух, але також вони цінують індивідуальну свободу. Їх перший інтерес – це власне просування по кар'єрних сходах.

3. Франція

Французькі менеджери, як правило, самодержавні і автократичні, глибоко розуміють багато проблем, що стоять перед їх компанією. Думки опитаних менеджерів середньої ланки і технічного персоналу часто залишаються

непочутими.

4. Швеція

Шведський стиль управління носить децентралізований і демократичний характер. Суть полягає в тому, що краще поінформовані співробітники є більш мотивованими і ефективніше працюють. Недоліком є те, що рішення не завжди приймаються відразу і відкладаються.

5. Німеччина

Німецькі менеджери прагнуть створити досконалу систему. Існує чітка вертикаль влади в кожному відділі, інформація та інструкції передаються зверху донизу. Проте, велике значення надається консенсусу.

6. Східна Азія

Країни Східної Азії, як правило, мають форму конфуціанської ієрархії, де група людей є священною, а лідери розглядаються як благодійники.

7. Арабські країни

У цих країнах влада зосереджена в руках глави виконавчої влади, також дуже важливі сімейні відносини. Поширено «кумівство».

8. Індонезія

Перебуваючи під впливом авторитарного уряду, індонезійський бізнес, як правило, керується китайцями, чії інвестиції домінують в країні.

9. Нідерланди

Лідерство в Нідерландах засноване на заслугах, компетентності та досягненнях. Менеджери енергійні і рішучі, але консенсус є обов'язковим, так як в процесі прийняття рішень беруть участь багато співробітників компанії.

10. Японія

Заснований на конфуціанських принципах ієрархії, японський топ-менеджмент має великий вплив в компанії, однак практично не залучений в її щоденну роботу.

11. Росія

Зусилля російських менеджерів для просування бізнесу через офіційні канали можуть ґрунтуватися на бюрократії і апатії. Використовуючи правильних

людей і особисті союзи, досягається при йнятний результат, проте часто в обхід системи.

12. Австралія

Австралійські менеджери, як шведи, повинні сидіти в кільці з «товаришами». Однак, незважаючи на зневагу офіційної ієрархії, вони більш продуктивні, ніж їх шведські колеги, так як часткова американізація австралійського бізнесу вимагає високої швидкості мислення і прийняття рішень.

13. Фінляндія

Фінські керівники здійснюють управління виключно за межами компетенції менеджерів середньої ланки, які відповідають за прийняття рутинних рішень. Вони проявляють рішучість в критичних ситуаціях і готові боротися з кризою в команді разом з рядовими співробітниками компанії.

14. Іспанія

Іспанські лідери, як і французькі, самодержавні і харизматичні. На відміну від французів, в роботі вони більше покладаються на інтуїцію, а не на логіку. Вони пишаються своїм особистим впливом на співробітників компанії.

15. Індія

Клановість – одна з основ індійського стилю управління. Члени сім'ї займають ключові позиції і тісно співпрацюють один з одним. Політика диктується також торговими об'єднаннями, наприклад фруктових продавців, ювелірів і т.д. Ці об'єднання працюють злагоджено, часто зміцнюють відносини особистими зв'язками і звертаються один до одного за допомогою у важких ситуаціях.

16. Норвегія

У демократичній Норвегії бос знаходиться в центрі управління і приймає найважливіші рішення, проте завжди відкритий до спілкування зі співробітниками. Рішення менеджерів середньої ланки враховуються і відповідно виконуються, при цьому топ-менеджмент також в відповідальності за них.

17. Литва

Старше покоління литовських менеджерів не повністю звільнилося від бюрократичних звичок з радянських часів, але молоде покоління менеджерів

характеризується більш динамічним стилем управління з нордичним колоритом.

18. Польща

Незважаючи на зовнішні тиски, польські керівники зберігають багато традиційних романтичних цінностей. Однак просування по кар'єрних сходах більше залежить від досягнень, ніж від суб'єктивних факторів.

19. Китай

Для китайського стилю управління характерний консенсус. У державних компаніях управлінська політика визначається групою керівників. У той же час, для великої кількості приватних компаній актуальним є управління, засноване на компетенції керівника. Великий вплив в сфері бізнесу мають виборні представники органів місцевого самоврядування.

20. Ізраїль

Не маючи аристократії, ізраїльський стиль управління заснований на досягненнях і динамічності керівника.

Сучасні теорії лідерства визнають, що лідер не може домогтися успіху, дотримуючись однієї і тієї ж моделі поведінки при будь-яких обставинах. Замість цього лідер повинен уважно оцінити ситуацію, в якій опинилася компанія, і виробити ту чи іншу лінію поведінки з урахуванням сформованих умов. До числа найбільш поширених ситуаційних факторів, під впливом яких формується поведінка лідера, належать наступні: індивідуальні відмінності між підлеглими; характеристики групи, організації і лідера; готовність підпорядкованих розділити цілі, поставлені перед ними лідером.

Очевидно, що культурні фактори впливають на поведінку лідера. Отже, існують відмінності між способами розподілу робочого часу менеджерами компаній у різних країнах.

На підставі культурних факторів, виділених в теорії Хофстеде, можна зробити ряд важливих висновків для лідерів міжнародних компаній. В індивідуалістичних культурах лідерам доцільно орієнтувати свою поведінку на окремих працівників, а не на колектив в цілому. Навпаки, в колективістських

культурах лідерам слід віддати перевагу орієнтації на колектив, а не на окремих членів колективу.

Дії лідера, які приводять у результаті до підвищення якості життя, більш прийнятні в культурах з пасивною цільовою орієнтацією.

Наприклад, у компанії Sony передбачається, що менеджери повинні дозволяти підлеглим за бажанням переходити на більш цікаві робочі місця, оскільки такі переходи, на думку керівництва компанії, принесуть користь всій компанії. Японська система управління орієнтована на досягнення консенсусу між лідером і його підлеглими в процесі спільного прийняття рішень. Якщо лідер накаже підлеглим беззастережно виконувати його рішення, це може порушити згоду в колективі. Однак тут може виникнути проблема: молодші за посадою менеджери можуть прорахувати, якої стратегії віддасть перевагу їх бос, і запропонувати її як власну ідею.

Лідер, який виявив таку схильність підлеглих забезпечувати відповідність своїх дій очікуванням вищого керівництва, повинен знайти спосіб заохочення творчого підходу до вирішення виникаючих проблем. Для цього японський менеджер може, наприклад, самоусунутися від участі в прийнятті рішень з питань, що розглядаються, тим самим стимулюючи підлеглих обговорювати різні варіанти вирішення між собою. І тільки після цього менеджер може здійснювати подальше керівництво, ненав'язливо висловлюючи свої міркування щодо того, що він вважає правильним рішенням проблеми.

Оцінка і розуміння культурних факторів – одна з найбільш важких і складних завдань. Культурні чинники можуть виявитися вирішальними для забезпечення ефективності дій лідера. Велику роль у цьому відіграють спроби лідерів привести свої дії у відповідність із контекстом – іншими словами, з характеристиками і прагненнями людей, якими вони керують, а також організацій, в яких вони працюють. Наприклад, в одному дослідженні було проаналізовано ефективність роботи американських і мексиканських підприємств, що входять до складу одних і тих же БНК. Очевидно, що між США і Мексикою існують явно виражені культурні відмінності. Для жителів Мексики характерний більш високий

рівень поваги до влади, ніж у Сполучених Штатах. Серед жителів США набагато більше, ніж серед мексиканців, проявляється індивідуалізм, тоді як в Мексиці набагато вище, ніж у США, цінується сім'я. Мексиканські культурні цінності знаходять своє вираження в патерналістському, авторитарному стилі керівництва, якого дотримуються менеджери мексиканських підприємств БНК. У той же час менеджери американських підприємств цієї ж БНК прагнуть уникати патерналізму в своїх діях і дотримуються стилів керівництва, що заохочують участь робітників у справах компанії. Адаптація стилів керівництва до національної культури дозволила даній БНК забезпечити високий рівень ефективності діяльності своїх підприємств, розташованих в обох країнах.

11.4. Управлінські рішення в міжнародних компаніях

Прийняття рішень у міжнародному бізнесі

Прийняття рішень – це ще одна область міжнародного бізнесу, в якій велику роль відіграють культурні відмінності між представниками різних культур. *Прийняття рішень* являє собою процес вибору однієї альтернативи із сукупності альтернатив з метою досягнення цілей, які поставлені особою, що приймає рішення.

Ухвалення управлінських рішень – це складова частина процесу управління, яка складається з виявлення та діагностики проблемних ситуацій, розробки альтернатив, вибору оптимального рішення, яке забезпечує виведення підприємства з реального стану до потрібного стану розвитку. [18]

Суть процесу прийняття управлінських рішень є однаковою для національних і міжнародних компаній.

Однак міжнародні рішення, які приймаються з приводу зарубіжних операцій, в БНК мають ряд суттєвих особливостей, а саме:

1) Великі масштаби рішень, оскільки реалізація ключових рішень в міжнародних корпораціях пов'язана з перерозподілом і використанням значних матеріальних і фінансових ресурсів.

2) Величезна кількість рішень, оскільки існує багато зарубіжних відділень і численна кількість видів продукції і послуг, по кожному з яких може прийматися одночасно кілька рішень, які можуть суперечити одне одному.

3) Прийняті рішення повинні відповідати вимогам локального (національного) законодавства тих країн, в яких працює БНК.

4) Рішення в міжнародних корпораціях враховують специфіку національних культур, оскільки в їх підготовці і прийнятті беруть участь представники різних країн, які мають різні цінності щодо критеріїв ефективності цих рішень.

Сам процес, сама процедура прийняття рішень в міжнародних корпораціях має такі особливості:

1) Значна тривалість процесу прийняття рішень, пов'язана з досить великою кількістю рівнів керівництва міжнародною корпорацією. Це породжує складну проблему централізації і децентралізації в прийнятті рішень. При централізації рішення приймаються на найвищих рівнях керівництва, які забезпечують їх високу якість. При децентралізації прийняття рішень делегується вниз оперативному персоналу, який забезпечує їх гнучкість і своєчасність.

2) використання більш складних методів прийняття рішень, які базуються переважно на інтуїції.

3) Більш ретельне інформаційне забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень для забезпечення їх високої якості, оскільки виправити помилки досить складно і дорого

4) Спеціальна техніка врахування впливу міжнародного середовища на управлінські рішення.

При аналізі методів прийняття рішень в БНК необхідно спиратися на відомий трикутник, або «святу трійцю» прийняття рішень, яке включає логіку (Л), досвід (Д) і інтуїцію (І) Герберта Саймона.

Існують різні стилі прийняття рішень:

1 – збалансований;

2 – логічний;

3 – прагматичний;

4 – інтуїтивний.

У міжнародному менеджменті найбільш поширений інтуїтивний стиль, що дозволяє враховувати особливості національних культур.

Моделі прийняття рішень

Існують два різних підходи до процесу прийняття рішень. Згідно нормативної моделі прийняття рішень менеджери при пошуку оптимальних рішень керуються логікою і здоровим глуздом. Навпаки, основним положенням дескриптивної моделі прийняття рішень є твердження про те, що деякі поведінкові аспекти процесу прийняття рішень обмежують здатність менеджерів завжди керуватися логікою і здоровим глуздом [64].

Згідно нормативної моделі процес прийняття рішень починається в той момент, коли менеджер визнає існування проблеми і усвідомлює необхідність прийняття рішення. Наприклад, нещодавно менеджер нафтопереробного заводу корпорації Shell зазначив, що істотно зросла плинність кадрів серед певної групи працівників підприємства. Другий крок, який менеджер повинен зробити у відповідності з нормативною моделлю, – це ідентифікація можливих альтернативних варіантів вирішення проблеми, що виникла. У наведеному вище прикладі менеджер заводу Shell з'ясував, що високий рівень плинності кадрів може бути обумовлений низькою оплатою праці, поганими умовами праці або незадовільним керівництвом. У відповідності з цими висновками менеджер включив у число альтернативних варіантів вирішення проблеми підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці або заміну керівника бригади.

Третій етап процесу прийняття рішень, передбачений нормативною моделлю, полягає в оцінці кожного альтернативного варіанту в контексті вихідної проблеми. Менеджеру Shell було відомо, що заробітна плата членів робочої бригади відповідала заробітній платі на інших підприємствах нафтопереробної промисловості. У робочій зоні, в рамках якої колектив бригади виконував свої обов'язки, нещодавно була проведена реконструкція, тому у менеджера були всі підстави припустити, що умови праці не могли викликати дану проблему. Крім того, менеджер з'ясував, що на посаду керівника бригади зовсім недавно була призначена нова людина. Використовуючи цю інформацію, менеджер Shell

приступив до реалізації четвертого кроку процесу прийняття рішень у відповідності з нормативною моделлю, а саме до вибору оптимального варіанту рішення проблеми. На думку менеджера, проблема плинності робочої сили була зумовлена незадовільним керівництвом, тому він приступив до більш уважного вивчення цього аспекту ситуації.

Після ретельного вивчення особової справи керівника бригади менеджер прийшов до висновку, що цей фахівець зробив кар'єру за дуже короткий період часу, був призначений на дану посаду без проходження корпоративної програми підготовки керівників. Оскільки п'ятий крок нормативної моделі прийняття рішень передбачає виконання конкретних дій по реалізації обраного варіанта, менеджер Shell домовився з керівництвом заводу про проходження новим керівником програми підготовки. Через півроку плинність робочої сили в бригаді істотно знизилася, і на підставі цього менеджер зробив висновок про те, що він вибрав правильний курс дій [7].

Обмежена раціональність означає, що обмеженість людського мислення впливає на здатність осіб, що приймають рішення, мислити повною мірою об'єктивно і раціонально. Отже, у багатьох випадках вони користуються неповною або неточною інформацією. У наведеному вище прикладі слід звернути увагу на те, що менеджер компанії Shell не порадився з представителями робочого колективу, щоб з'ясувати причини підвищення рівня плинності робочої сили. Якби він це зробив, він міг би отримати додаткові відомості. Інший аспект поведінки менеджерів полягає в тому, що людині властиво керуватися в своїх діях принципом розумної достатності. Повертаючись до наведеного вище прикладу, слід зазначити, що керівник бригади, який вже мав можливість отримати певний досвід роботи на даній ділянці, міг би підвищити кваліфікацію засобом скороченої або прискореної програми підготовки.

Нормативна модель в різних культурах

Проаналізуємо основні етапи нормативної моделі прийняття рішень.

Етап 1: Розпізнавання проблеми. Представники різних культур по-різному розпізнають проблемні ситуації і по-різному характеризують їх. Наприклад, в

індивідуалістичних культурах характеристика проблем складається в контексті дій, що вживаються окремими працівниками, а також наслідків цих дій. В колективістських культурах зусилля фокусуються на проблемах і ситуаціях, пов'язаних з діяльністю групи або колективу. В культурах з високим рівнем прийняття невизначеності менеджери в більшій мірі готові піти на ризик при виборі альтернатив і прийняття рішень. В культурах, представникам яких властиве неприйняття невизначеності, менеджери виявляють велику обережність, а також можуть прагнути до мінімізації невизначеності перед прийняттям того чи іншого рішення. Такі менеджери можуть посилатися на політику корпорації і корпоративні регламенти, виправдовуючи свої рішення (іншими словами, вони можуть керуватися в своїх діях принципом: «Ми не можемо цього зробити, оскільки це суперечить політиці компанії»).

Етап 2: Ідентифікація альтернативних варіантів. Процес ідентифікації альтернативних варіантів також має свою специфіку в різних культурах. Наприклад, в культурах з високим рівнем поваги до влади, менеджери, як правило, не готові розглядати альтернативні варіанти вирішення проблем, які представляють собою потенційну загрозу системі ієрархічних взаємовідносин між керівниками і підлеглими. Наприклад, подібна ситуація може скластися в разі, коли вірним виявляється висунути пропозицію підлеглим, або коли проблема виникає на верхніх рівнях управління компанією. З іншого боку, в культурах, представникам яких властива терпимість до влади, такий підхід до організації ієрархічної системи управління може розглядатися як один з варіантів вирішення організаційної проблеми, що виникла в компанії.

Наприклад, перевага японців до забезпечення згоди в колективі дала початок застосування «системи *gingi*» (системи затвердження прийнятих рішень) в процесі ідентифікації альтернатив і прийняття рішень. Система *gingi* передбачає, що рішення не можуть прийматися в односторонньому порядку; одностороннє прийняття рішень було б індивідуалістичним і відповідно позначилося б руйнівно на колективній злагоді. Для того щоб стимулювати творчий підхід до вирішення виникаючих проблем і забезпечити схвалення прийнятого рішення на всіх рівнях

управління, менеджер складає документ, який називається «*ringisho*». У такому документі викладається суть проблеми, а також пропонований спосіб її вирішення. У японських компаніях існує переконаність в тому, що вирішувати проблему повинні ті менеджери, з роботою яких вона найбільше пов'язана, оскільки саме ці менеджери розуміють суть проблеми і зацікавлені в її вирішенні. Отже, в більшості випадків документи *ringisho* складаються менеджерами середньої ланки.

Незважаючи на те, що документ *ringisho* складається одним з менеджерів, він виноситься на розгляд всієї групи. Документ доводиться до відома кожного члена групи, в якій працює менеджер, а також до відома членів інших груп, що мають відношення до даної проблеми. Кожен член групи, до якого надійшов цей документ, може схвалити, відхилити його або внести в нього корективи. Тільки документ, схвалений усіма членами групи, може бути переданий менеджеру на більш високому рівні управління, який в свою чергу або схвалює, або відхиляє документ. Однак ще до того, як утвердження документа *ringisho* досягне цього етапу, будь який старший менеджер на відповідному рівні, який виконує свої обов'язки, вже повинен представити свої пропозиції з приводу того чи іншого аспекту прийнятого рішення. В такому випадку відповідні корективи повинні бути внесені в документ одним з підлеглих ще до того, як *ringisho* ляже на стіл старшого менеджера. Таким чином, система *ringi* підтримує творчий, інноваційний підхід до рішення проблем і забезпечує згоду в колективі.

Етап 3: оцінка альтернативних варіантів. Культурні чинники роблять вплив і на процес оцінки альтернативних варіантів вирішення проблеми. Наприклад, варіант, який призводить до отримання матеріальної вигоди, може бути привабливішим в культурах, представникам яких властива активна цільова поведінка. Навпаки, представники культур з пасивною цільовою поведінкою можуть віддати перевагу підвищенню якості трудового життя. Відношення до невизначеності також може вплинути на процес прийняття рішень: прийнятність альтернативних варіантів вирішення проблеми в тій або іншій мірі залежить від рівня невизначеності, обумовленого прийняттям відповідних рішень.

Процес оцінки альтернатив ще більш складений в тих країнах, де люди намагаються уникати відповідальності за ухвалення рішень. Наприклад, упродовж останніх років політика Китаю у сфері економіки змінюється настільки швидко і кардинально, що той, хто підтримує сьогоднішню економічну політику, може виявитися у скрутному становищі завтра. Китайське прислів'я «Високе дерево ламається від вітру» відображає схильність багатьох китайських політиків уникати того, щоб їх імена були пов'язані з яким би то не було рішенням, яке може мати для них негативні наслідки в майбутньому. Колективні ухвалення рішень скорочує вірогідність звинувачень на адресу окремих бюрократів.

Етап 4: Вибір оптимального варіанту. Культурні чинники можуть вплинути на фактичний вибір одного з варіантів вирішення проблеми. Наприклад, в індивідуалістичних культурах менеджери можуть проявляти схильність до вибору альтернатив, які приведуть до отримання результатів, найбільш придатних для самого менеджера. У колективістських культурах набагато більше значення має вплив вибраного варіанту на групу в цілому. Цілком закономірний той факт, що менеджери, що отримали професійну підготовку в одному культурному середовищі, у більшості випадків використовують ті ж методи роботи в інших культурах, навіть якщо ці методи не приносять там бажаних результатів. Не так давно було проведено дослідження, в ході якого була проаналізована робота американських менеджерів, що виконують свої обов'язки в США, і американських менеджерів, працюючих в Гонконзі. Результати цього дослідження свідчать про те, що обидві групи менеджерів використовують одні і ті ж методи управління. До цих методів належить підтримка працівників компанії з боку персоналу, відкритість спілкування, підтримка дисципліни серед підлеглих і т. д. Проте, незважаючи на те що ці методи роботи позитивно відображаються на ефективності роботи компаній в США, вони не спрацьовують в компаніях в Гонконзі.

Етап 5: практична реалізація. У культурах, представникам яких властива повага до влади, проведення в життя прийнятого рішення може бути санкціоноване менеджером верхнього рівня управління і прийнято особами на інших рівнях без заперечень. Проте в культурах, що характеризуються терпимістю

до влади, ухвалення рішення підлеглими значною мірою залежить від міри їх участі в ухваленні цього рішення.

Етап 6: Контроль над виконанням і оцінка результатів. Контроль за ходом реалізації прийнятих рішень і оцінка отриманих результатів також в значній мірі залежать від різних культурних чинників, особливо від відношення до влади. У культурах, представникам яких властива повага до влади, у менеджерів у більшості випадків не виникає бажання шукати недоліки у варіанті вирішення проблеми, запропонованому вище керуючим менеджером. Крім того, в таких культурах вище керуючі менеджери користуються занадто великою довірою з боку підлеглих тільки на тій основі, що вони займають певне положення в ієрархічній системі управління. Проте в культурах, для яких характерна терпимість до влади, менеджери враховують у своїх діях такі аспекти поведінки, як відповідальність, а також засудження і довіра з боку підлеглих.

Дескриптивна модель в різних культурах

Такі аспекти поведінки, як обмежена раціональність і прагнення діяти за принципом розумної достатності, важче співвіднести з культурними особливостями представників різних культур.

Наприклад, кілька років тому японськими власниками Dunes Hotel і Casino в Лас-Вегасі була прийнята спроба впровадити ряд японських методів управління у своїх казино. Одним з таких методів було ухвалення рішень шляхом консенсусу. Проте вони швидко зрозуміли, що цей принцип ухвалення рішень діє занадто повільно [13].

Групи і команди в міжнародній компанії

Природа групової динаміки

Існують різні типи груп, проте в наші дні широке поширення отримали команди. На практиці багато менеджерів називають робочі групи командами. З формальної точки зору група – це будь-яка сукупність людей, працюючих разом над досягненням спільної мети, тоді як команда – це особливий тип групи, що переймає на себе відповідальність за свою роботу.

Як правило, команда, що діє в компанії, має наступні характеристики.

1. Команда має чітко певну ролеву структуру; кожному членові команди відведена певна роль, яку він приймає і у відповідності з нею забезпечує досягнення спільної мети.

2. Команда регламентує поведінку членів команди відповідно до певних норм. До числа таких норм поведінки належать форма одягу, графік проведення зборів команди і виконання тих або інших дій, умови відсутності на роботі, продуктивність кожного членами команди і т. д.

3. Команда характеризується високим рівнем згуртованості її членів. Іншими словами, члени команди все більше і більше ототожнюють себе з командою і кожен член команди поважає, цінує своїх колег по команді і підтримує з ними тісну співпрацю.

4. Деякі команди виділяють неформальних лідерів з числа членів команди, іншими словами, людей, яких команда наділяє особливим статусом і які можуть керувати роботою команди, не користуючись перевагами формальних повноважень.

Управління кросс-культурними командами

Склад команди грає найважливішу роль в динаміці поведінки членів команди. Командам з відносно однорідним складом властиві такі характеристики, як низький рівень конфліктності, спрощений спосіб спілкування, нижчий рівень креативності, більше уніфіковані норми поведінки, більш високий рівень згуртованості і прозоре неформальне лідерство. Команди з більш різномірним складом характеризуються підвищеною конфліктністю, наявністю труднощів у спілкуванні, більш високою креативністю, менш уніфікованими нормами поведінки, слабкішою згуртованістю і неоднозначним неформальним лідерством.

Менеджерам, в обов'язки яких входить формування команд в різних культурах, необхідно оцінити характер завдання, яке повинне буде зроблено командою, і як можна ретельніше підібрати такий склад команди, який якнайкраще відповідав би цій задачі.

Наприклад, якщо завдання порівняно просте, для його вирішення більше підходить однорідна команда. Схожі знання, виховання, цінності і переконання можуть забезпечити рівнішу і ефективну роботу команди. Проте якщо команді належить вирішувати незвичайну, складну або неоднозначну задачу,

ефективнішим був би неоднорідний склад цієї команди, члени якої відрізнялися б один від одного по вихованню, досвіду, знанням і цінностям.

Інші культурні чинники також можуть зіграти свою роль в динаміці поведінки в команді. Наприклад, в індивідуалістичній культурі можуть бути цінності зі встановленням загальних норм поведінки і формуванням згуртованості колективу, тоді як в колективістській культурі згуртованість команди може сформуватися в ході природного ходу подій.

Приведення бізнес-поведінки у відповідність з культурними цінностями, яке розділяють працівники компанії, – це ключовий елемент забезпечення ефективності роботи компанії. Наприклад, конкурентоспроможність багатьох японських компаній значною мірою обумовлена тим, що кожне робоче місце в цих компаніях організоване з урахуванням культурних норм. У японській культурі особливе значення має згода в колективі і повага до вище керуючого. «Мовчазні лідери» швидше направляють дії своїх підпорядкованих, а не командують ними, і піклуються про збереження згоди в колективі. Такі лідери викликають більше захоплення у підлеглих, ніж менеджери, які дотримуються авторитарного стилю керівництва. Система *ringi* гарантує, що будь-яке рішення отримає схвалення колективу ще до початку його практичної реалізації.

Контрольні питання

1. Дайте визначення типу особистості і поясніть, яким чином особливості того чи іншого типу впливають на поведінку індивіда.
2. Охарактеризуйте особливості установок в різних культурах.
3. Проаналізуйте базисний процес сприйняття і прокоментуйте його особливості в різних культурах.
4. Поясніть, який взаємозв'язок існує між установками і сприйняттям.
5. Проаналізуйте поняття стресу і його особливості в різних культурах.
6. Назвіть основні питання, які менеджерам доводиться вирішувати в процесі мотивації працівників їхніх компаній в різних культурах.
7. Чим відрізняються потреби і цінності в різних культурах?
8. Коротко охарактеризуйте етапи нормативної моделі прийняття рішень та зіставте їх з діяльністю міжнародних компаній.
9. Чим пояснюється велике значення команд в роботі компаній?

ПІСЛЯМОВА

Головна мета представленого навчального посібника – сприяти формуванню способу мислення та економічної поведінки адекватно реаліям сучасного світу і тим самим забезпечити підготовку в Україні фахівців-міжнародників, котрі знали б, що потрібно робити, щоб досягти успіху на світовому економічному просторі; знали б нові принципи конкуренції, перспективні сфери і форми взаємодії економіки України зі світовою економікою; могли б адаптувати західний досвід до умов України та реалізувати намір інтегруватися до світової економіки.

Викладені у навчальному посібнику теоретичні, методологічні та методичні положення є взаємозв'язаними та становлять єдиний комплекс методичного забезпечення дисципліни «Управління міжнародним бізнесом» для підготовки магістрів. Крім того для міжнародників, які спеціалізуються на вивченні управлінської діяльності в сфері міжнародного бізнесу, багато матеріалів навчального посібника можуть бути використані у процесі оволодіння мистецтвом управління в міжнародній корпорації.

Позитивними особливостями комплексу методологічних та методичних положень, поданих у навчальному посібнику, є узгоджене врахування соціальної і інтернаціональної природи управління міжнародним бізнесом, висвітлення економічного підґрунтя економічної політики в сучасному світі, взаємодії наднаціональних структур з національними виробниками, державами та міжнародними організаціями.

Підручник вирішує завдання генерування активності творчої молоді на пошуки вирішення завдань держави з позиції інтеграції у світове співтовариство із забезпеченням національних інтересів.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ (КУРСОВИХ РОБІТ)

1. Сучасний стан, значення і особливості розвитку міжнародного бізнесу в Україні.
2. Глобалізація міжнародного бізнесу: необхідні і достатні умови.
3. Особливості навколишнього середовища міжнародного бізнесу в США (Європейському Союзу, Японії, Латинській Америці, Азії, СНД, Росії - за вибором студента).
4. Web-середовище як віртуальна і матеріальна база глобалізації бізнесу: становлення е-бізнесу.
5. Регіонально-галузеві аспекти аналізу соціокультурного перетину навколишнього середовища міжнародного бізнесу.
6. Регіонально-галузеві аспекти аналізу політико-правового перетину навколишнього середовища міжнародного бізнесу.
7. Регіонально-галузеві аспекти аналізу економічного перетину навколишнього середовища міжнародного бізнесу.
8. Розвиток міжнародної компанії (за вибором студента) в бізнесовому середовищі.
9. Англійська мова як найважливіший засіб комунікацій в міжнародному бізнесі.
10. Проблеми вивчення та освоєння етики міжнародного бізнесу.
11. Проблеми захисту прав інтелектуальної власності в міжнародному масштабі.
12. Міжнародні маркетингові інформаційні системи.
13. Порівняльний аналіз переваг і ризиків різних способів входження на зарубіжні ринки.
14. Стратегічне планування в міжнародній компанії.
15. Міжнародний маркетинг-мікс – гнучка основа тактичних рішень у бізнесі.
16. Можливість глобалізації для малого та середнього бізнесу.
17. Бізнесове середовище та трансфертне ціноутворення.
18. Інтернаціоналізація бізнесу на основі використання національних відмінностей фаз життєвого циклу товару.
19. Крос-культурні відмінності та ефективні міжнародні бізнес-комунікації:

«перешкоди» і «шуми».

20. Життєвий цикл міжнародної компанії та залежність її стратегічних рішень від його фаз.
21. Міжнародна дифузія інновацій.
22. Цифрова фірма: фактори виникнення, масштаб і сфера діяльності.
23. Структурна реорганізація компаній при переході до глобальних компаній (на прикладі обраної компанії – за вибором студента).
24. Особливості сталих ринків.
25. Організаційно-управлінський і технологічний інжиніринг.
26. Соціокультурна орієнтація цільового ринку.
27. Комунікативні міжособистісні бар'єри в розвитку бізнесу.
28. «Мережевий етикет» і культура бізнесового середовища.
29. Комунікаційні та інформаційні системи як основа глобальної інтеграції міжнародного бізнесу.
30. Основні користувачі міжнародного бізнесу (на прикладі окремо взятої торговельної, виробничої, сервісної, цифрової компанії – за вибором студента).
31. Типологія та основні підходи до класифікації міжнародних стратегій.
32. Стратегічні напрями організації міжнародного бізнесу: поліцентризм, етноцентризм, регіоцентризм, геоцентризм.
33. Виведення нових (інноваційних) товарів на глобальний ринок (товар – за вибором студента).
34. Створення мереж і каналів системи міжнародної дистрибуції.
35. Злиття та поглинання – інструмент корпоративної стратегії виходу на зовнішній ринок.
36. Порівняльна характеристика фінансування міжнародних торгових операцій великого, середнього і малого бізнесу.
37. Створення регіональної або міжнародної логістичної системи для підприємства будь-якої галузі промисловості (за вибором студента) при його виході на зовнішній ринок.
38. Особливості організації торгово-посередницьких структур в зарубіжних країнах.
39. Аутсорсинг і світовий ринок послуг.

ТЕСТИ

Оберіть єдино правильний варіант відповіді

1. Міжнародний бізнес може відрізнитися від внутрішнього за наступними ознаками:

- А) У різних країнах, залучених в міжнародний бізнес, можуть використовуватися різні валюти;
- Б) Існує ймовірність наявності розбіжностей між правовими системами різних країн;
- В) У деяких випадках законодавчі норми різних країн можуть виявитися несумісними;
- Г) Між культурами різних країн також існують відмінності. Одна країна може мати в 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;
- Д) Всі відповіді вірні.

2. У більшості випадків базові навички та знання, необхідні для успішної роботи менеджера у сфері міжнародного бізнесу та внутрішніх ділових операцій,

- А) Не відрізняються по своїй суті;
- Б) Відрізняються частково;
- В) Відрізняються в окремих випадках;
- Г) Відрізняються кардинально.

3. Роботою в зарубіжних дочірніх підприємствах американських корпорацій зайняті жителів країн Європи, Азії, Африки, Австралії, Латинської Америки, Канади в наступному відсотковому вираженні:

- А) 64%;
- Б) 57%;
- В) 30%;
- Г) 100).

4. В теперішній час все частіше малі компанії

- А) Можуть вийти на міжнародний ринок;
- Б) Не можуть вийти на міжнародний ринок;
- В) Не бачать шляхів виходу на міжнародний ринок;
- Г) Можуть вийти на міжнародний ринок тільки завдячуючи великій компанії.

5. Торгівлю товарами в Великобританії називають

- А) Видима рука;
- Б) Торгівля засобами;
- В) Видима торгівля;
- Г) Експорт.

6. Зарубіжні інвестиції – це

- А) Передача капіталу резидентами однієї країни для подальшого його використання резидентами іншої країни;
- Б) Придбання зарубіжних фінансових активів;
- В) Придбання акцій, облігацій;
- Г) Придбання депозитних сертифікатів.

7. Управлінський контракти

- А) Це угоди, згідно з якими компанія в одній країні дає фірмі, що знаходиться в іншій країні, право управляти;
- Б) Це згоди на управління потужностями більшої фірми або надання інших управлінських послуг за певну винагороду;
- В) Отримали широке поширення серед найбільш великих компаній, що функціонують в сфері готельного бізнесу;
- Г) Всі відповіді правильні.

8. Світ вступив в еру

- А) Постглобалізації;
- Б) Інтернаціоналізації;
- В) Глобалізації;
- Г) Техногенізації.

9. Безперервно триваючий, стійкий процес інтеграції ринків, суверенних держав та технологій, який дозволяє окремим особам, корпораціям і суверенним державам швидше, ніж коли б то не було, з мінімальними витратами встановлювати більш глибокі контакти з партнерами, розосередженими по всьому світу, є

- А) Інтернаціоналізацією;
- Б) Інтеграцією;
- В) Оновленням;
- Г) Глобалізацією.

10. Після Першої світової війни багато країн, у тому числі Сполучені Штати Америки, Франція, Великобританія і Німеччина

- А) Ввели митні тарифи і квоти на ввезені товари;
- Б) Надали іноземним державам більше пільг для ввезення товарів;
- В) Створили сприятливі умови для ведення бізнесу іноземним фірмами;
- Г) Надали іноземним фірмам урядові контракти на поставку продукції.

11. Мережі, що забезпечують міжкорпоративний зв'язок, відносять до типу:

- А) Бізнес-клієнт;
- Б) Корпорація-корпорація;
- В) Бізнес-бізнес;
- Г) Клієнт-клієнт.

12. Що дозволяє хоча б якоюсь мірою вирівняти умови ведення бізнесу для великих і дрібних компаній незалежно від того, які продукти або послуги продають ці компанії?

- А) Європейський Союз;
- Б) США;
- В) Інтернет;
- Г) СОТ.

13. У яких галузях глобальне стратегічне мислення є типовим?

- А) Видобуток чорної руди;
- Б) Вироблення тканини;
- В) Авіаперевезення;
- Г) Сільське господарство.

14. Які країни відносять до країн Північної Америки?

- А) Сполучені Штати Америки, Канада, Мексика, Гренландія, країни Центральної Америки і Карибського басейну
- Б) Сполучені Штати Америки, Канада;
- В) Сполучені Штати Америки, Канада, Мексика, країни Центральної Америки; країни Центральної Америки і Карибського басейну;
- Г) Сполучені Штати Америки, Канада, Мексика.

15. США – це найважливіший ринок для компаній з країн з більш високим рівнем доходів

- А) Які бажають отримати дохід зі сторони численного неосвіченого середнього класу США;
- Б) Які бажають отримати замовлення зі сторони численного освіченого середнього класу США;
- В) Які отримують валютний прибуток;
- Г) Які бажають отримати дохід зі сторони незаможних верств населення США.

16. Американський долар є

- А) Важливою складовою резервів іноземної валюти тільки в Північній Америці;
- Б) Важливою складовою резервів іноземної валюти практично у всіх країнах світу;
- В) Важливою складовою резервів іноземної валюти тільки в Південній Америці;
- Г) Валютою в Канаді.

17. Які найважливіші статті експорту Канади?

- А) Комп'ютери, будматеріали;
- Б) Лісоматеріали, нафта, корисні копалини, зерно;
- В) Ракетні установки, літаки;
- Г) Тканина, продукція легкої промисловості.

18. Якою державою є Мексика?

- А) Унітарною з виборами президента;
- Б) Федеральною з виборами президента;
- В) Федеральною без інституту президентства;
- Г) Королівством.

19. Економічним лідером Євросоюзу є:

- А) Франція;
- Б) Великобританія;
- В) Німеччина;
- Г) Іспанія.

20. Яке місто є головним міжнародним фінансовим центром?

- А) Париж;
- Б) Нью-Йорк;
- В) Берлін;
- Г) Лондон.

21. Якими природними ресурсами володіє Росія?

- А) Алмазами, а також родючими землями;
- Б) Золотом, нафтою;
- В) Золотом, нафтою, природним газом, корисними копалинами;
- Г) Все вище перелічене.

22. Що таке «кейрецу»?

- А) Це великі групи взаємопов'язаних компаній, що знаходяться в Японії, в центрі яких в більшості випадків знаходиться один з головних банків;
- Б) Це великі групи взаємопов'язаних компаній, що знаходяться в Китаї, в центрі яких в більшості випадків знаходиться один з головних банків;
- В) Це великі групи взаємопов'язаних банків, що знаходяться в Японії;
- Г) Це великі групи взаємопов'язаних компаній, що знаходяться в Китаї.

23. Австралія багата

- А) Природними ресурсами і робочою силою.
- Б) Фінансовими ресурсами, але в той же час відчуває нестачу інвестиційних ресурсів;
- В) Природними ресурсами, але в той же час відчуває нестачу робочої сили;
- Г) Робочою силою, але в той же час відчуває нестачу природних ресурсів.

24. Валютна криза в країнах Азії спостерігалася у

- А) 2000 році;
- Б) 2204 році;
- В) 1997-1998 роках;
- Г) 1994-1995 роках;

25. Якій країні було присвоєно статус особливого адміністративного регіону?

- А) Тайвань;
- Б) Сінгапур;
- В) Нова Зеландія;
- Г) Гонконг.

26. В Кенії, Зімбабве і Південноафриканській Республіці робота державних установ змодельована за

- А) Британським зразком;
- Б) Французьким зразком;
- В) Американським зразком;
- Г) Іспанським зразком.

27. Протягом усього післявоєнного періоду уряди більшості країн Південної Америки дотримувалися

- А) Політики заміщення імпорту;
- Б) Політики експортозаміщення;
- В) Політики сприяння експорту;
- Г) Політики сприяння імпорту.

28. В Бельгії компанії, в яких планується скоротити чисельність службовців,

- А) Мають право звільняти працівників, повідомивши їх про це за дуже короткий період часу, а також виплативши мінімальну вихідну допомогу;
- Б) Повинні за три місяці повідомити працівника про звільнення, а також виплатити вихідну допомогу у розмірі оплати його праці за три останніх місяці або за два місяці на вибір з п'яти років, які цей службовець пропрацював на дану компанію;
- В) Мають право звільняти працівників, повідомивши їх про це за 5 місяців, а також виплативши середню за цей термін вихідну допомогу;
- Г) Повинні за два місяці повідомити працівника про звільнення, а також виплатити вихідну допомогу у розмірі оплати його праці за два останніх місяці або за один місяці на вибір з п'яти років, який цей службовець пропрацював на дану компанію.

29. В якій країні наявність великої кількості юристів, а також можливість отримання недискримінаційного доступу до правової системи істотно полегшують роботу міжнародних компаній, яким необхідно врегулювати розбіжності зі своїми постачальниками і клієнтами?

- А) У Південній Кореї;
- Б) В Індії;
- В) В Португалії;
- Г) В США.

30. Виберіть правильне твердження

- А) Законом про нерозголошення державної таємниці, чинним у США, комерційні угоди, що укладаються між компаніями, і урядом, захищені від пильної уваги. Навпаки, у Великобританії завдяки Закону про вільний доступ до інформації загальнодоступним є більш широкий діапазон відомостей про операції між компаніями і урядом;
- Б) Закони про нерозголошення державної таємниці діють і у Великобританії, і у США;
- В) Багато комерційних угод, що укладаються між компаніями і британським урядом, захищені від пильної уваги громадськості Законом про нерозголошення державної таємниці, чинним у Великобританії. Навпаки, у Сполучених Штатах Америки завдяки Закону про вільний доступ до інформації загальнодоступним є більш широкий діапазон відомостей про операції між компаніями і федеральним урядом США;
- Г) Інформація є загальнодоступною і у Великобританії, і у США.

31. Яка релігія переслідує зняття відсотків?

- А) Християнство;
- Б) Іудаїзм;
- В) Іслам;
- Г) Буддизм.

32. Що таке ембарго?

- А) Повна заборона всіх торгових операцій з тією чи іншою країною;
- Б) Обмеження на ведення торгівлі;
- В) Обмеження експорту високотехнологічних товарів;
- Г) Обмеження імпорту товарів.

33. Як називається закон, спрямований проти міжнародних компаній, що торгують майном чи отримують вигоди від використання майна американських компаній, яке було конфісковано кубинським урядом після того, як в 1959 р. Фідель Кастро захопив владу в країні?

- А) Закон Дугласа;
- Б) Закон Котлера;
- В) Закон Самюелсона;
- Г) Закон Хелмса-Бертонна.

34. Коли уряд приймаючої країни не надає ніякої компенсації, така передача права власності називається

- А) Експропріацією;
- Б) Націоналізацією;
- В) Конфіскацією;
- Г) Приватизацією.

35. Що таке репатріація?

- А) Повернення на батьківщину прибутків, отриманих в країні, на території якій діє дана МНК;
- Б) Вивезення продукції МНК за кордон;
- В) Завезення продукції МНК з-за кордону;
- Г) Проведення експортно-імпортних операцій.

36. Процес вирішення спорів, під час якого обидві сторони конфлікту домовляються про передачу своїх справ третій особі або органу, рішення якого вони визнають, називають

- А) Маневрами з вибором судового форуму;
- Б) Арбітражем;
- В) Імунітетом;
- Г) Визначенням правової середи.

37. Визначальним чинником технологічного середовища країни (і відповідно готовності іноземних компаній передавати технологію в цю країну) є

- А) Ступінь розвитку вищої освіти;
- Б) Ступінь захисту прав на інтелектуальну власність;
- В) Преференції технологічним корпораціям;
- Г) Ступінь вивчення інноваційного питання.

38. Будь-які зміни політичних умов, які можуть несприятливо позначитися на прибутковості ділових операцій компанії – це

- А) Політичні контракти;
- Б) Політичні ризики;
- В) Політичні відмінності;
- Г) Експорт політичного середовища.

39. Що представляє собою культура?

- А) Сукупність звичаїв і установок, які відрізняють одне суспільство від іншого;
- Б) Сукупність вірувань, які відрізняють одне суспільство від іншого;
- В) Сукупність моделей поведінки, які відрізняють одне суспільство від іншого;
- Г) Все вище перелічене.

40. Де спостерігається високий рівень соціальної мобільності?

- А) У Великобританії;
- Б) В Індії;
- В) В Японії;
- Г) У США.

41. Скільки мов існує в світі?

- А) Біля 2000;
- Б) Біля 1000;

- В) Біля 3000;
- Г) Біля 10000.

42. Що включає в себе такі способи передачі інформації, як вираз обличчя, жести рук, інтонація, зоровий контакт, положення тіла (поза) і постава?

- А) Невербальна інтонація;
- Б) Вербальна інтонація;
- В) Невербальна комунікація;
- Г) Вербальна комунікація.

43. Кастова система, традиційно регламентує розподіл робочих місць між членами різних каст, що впливає на формування ринку робочої сили, а також перешкоджає максимальному використанню бізнес-можливостей.

- А) Згідно з Католицизмом;
- Б) Згідно з Ісламом;
- В) Згідно з Індуїзмом;
- Г) Згідно з протестантством.

44. Принципи і стандарти поведінки, прийняті членами суспільства, називаються

- А) Цінностями;
- Б) Установками;
- В) Етикою;
- Г) Культурою.

45. Згідно з контекстуальним підходом Хола висококонтекстуальна культура характерна для

- А) Арабських країн і Японії;
- Б) Великобританії і США;
- В) Німеччини і Франції;
- Г) Росії.

46. До чинників національної культури, виділених Гиртом Хофстеде, відносяться

- А) Соціальна орієнтація, відношення до влади, відношення до невизначення, орієнтація на досягнення мети, часова орієнтація;
- Б) Соціальна адаптація, відношення до влади, відношення до не визначення, орієнтація на досягнення мети, часова орієнтація;
- В) Соціальна адаптація, відношення до влади, відношення до не визначення, орієнтація на досягнення мети, часова адаптація;
- Г) Соціальна адаптація, відношення до релігії, відношення до не визначення, орієнтація на досягнення мети, часова адоптація.

47. Яка позиція до влади більш прийнятна для діяльності великих компаній?

- А) Толерантність;
- Б) Неповага;
- В) Байдужість;
- Г) Доброзичливість.

48. Культури з високим рівнем прийняття невизначеності

- А) Нетерпимі до гнучкої структури управління, а також до досить гнучких правил і процедур ведення бізнесу;
- Б) Сформували жорстку ієрархічну структуру управління та розробили детальні правила та процедури ведення бізнесу;
- В) Більш терпимі до гнучкої структури управління, а також до досить гнучких правил і процедур ведення бізнесу;
- Г) Нетерпимі до гнучкої структури управління, але терпимі до досить гнучких правил і процедур ведення бізнесу.

49. Що відображає переважаючі етичні норми поведінки членів суспільства?

- А) Нормуючі накази;
- Б) Стимулюючі накази;
- В) Корпоративні перевірки;
- Г) Формальні закони.

50. У Сполучених Штатах Америки, як правило,

- А) Останнім залишає офіс молодший співробітник;
- Б) Саме керуючий залишає офіс останнім;
- В) Останнім залишає офіс робітник;
- Г) Всі робітники уходять з роботи разом.

51. В Японії поведінка на роботі вважається етичною,

- А) Якщо вона сприяє підвищенню добробуту групи;
- Б) Якщо вона сприяє підвищенню добробуту керівника та замісника керівника групи;
- В) Якщо вона сприяє підвищенню добробуту керівника групи;
- Г) Якщо вона сприяє підвищенню добробуту керівника компанії.

52. До числа основних етичних проблем, що стосуються взаємовідносин між працівниками і компанією, відноситься:

- А) Конфлікт інтересів;
- Б) Безпека та конфіденційність;
- В) Чесність працівника;
- Г) Все вище перелічене.

53. Виражені в письмовій формі декларації про цінності та етичні норми, якими керується компанія у своїх діях, це

- А) Моральні кодекси;
- Б) Етичні кодекси;
- В) Ціннісні правила;
- Г) Ціннісні кодекси.

54. Яку позицію займають компанії по відношенню до соціальної відповідальності, коли вони направляють мінімум зусиль на вирішення соціальних проблем або проблем забруднення навколишнього середовища

- А) Обструкціоністську
- Б) Оборонну позицію;
- В) Позицію пристосування;
- Г) Активну позицію.

55. Які компанії дуже серйозно відносяться до питань соціальної відповідальності?

- А) З обструкціоністською позицією;
- Б) З оборонною позицією;
- В) З позицією пристосування;
- Г) З активною позицією.

56. З якою позицією компанії виконують правові та етичні вимоги, але крім цього в деяких обраних випадках вживають ще й додаткові дії щодо соціальної відповідальності?

- А) З обструкціоністською позицією;
- Б)) З оборонною позицією;
- В) З позицією пристосування;
- Г) З активною позицією.

57. З якою позицією компанія робить все, що від неї потрібно за законом, але не робить ніяких додаткових дій щодо соціальної відповідальності?

- А) З обструкціоністською позицією;
- Б) З оборонною позицією;
- В) З позицією пристосування;
- Г) З активною позицією.

58. Ступінь дотримання усіма працівниками компанії основних етичних (правових) норм поведінки – це

- А) Етична відповідність;
- Б) Етична відповідальність;
- В) Етичне пристосування;
- Г) Етичне моделювання.

59. Яка організація стала головним контролюючим органом, завдання якого полягає у моніторингу умов праці на підприємствах в країнах, що розвиваються?

- А) СОТ;
- Б) МВФ;
- В) МОП;
- Г) МБР.

60. Міжнародна торгівля – це

- А) Обмін товарами, послугами, майном або грошовими засобами між фізичними і юридичними особами різних країн;
- Б) Добровільний обмін товарами, послугами, майном або грошовими засобами між резидентами різних країн;
- В) Добровільний обмін товарами, послугами, майном між резидентами різних країн;
- Г) Добровільний обмін товарами, послугами, майном або грошовими засобами між компаніями, некомерційними організаціями або іншими об'єднаннями різних країн.

61. Філософське вчення XVI ст., відповідно до якого вважалося, що добробут держави визначається запасами золота і срібла, якими ця держава володіє, називається

- А) Меркантилізмом;
- Б) Теорією абсолютних переваг;
- В) Теорією порівняльних переваг;
- Г) Теорія співвідношення факторів виробництва.

62. До якої теорії відноситься висловлювання: «Країна має порівняльну перевагу у виробництві продуктів, для випуску яких інтенсивно використовуються ті ресурси (фактори виробництва), в яких ця країна не відчуває нестачі»

- А) Теорії Хекшера-Оліна;
- Б) Леонтьева;
- В) Лінкольна;
- Г) Самюельсона.

63. Для вивчення процесу торгівлі якими товарами користується теорія подібності країн?

- А) Використовуваними;
- Б) Оптимальними;
- В) Диференційованими;
- Г) Всіма вище переліченими.

64. Ким була розроблена теорія життєвого циклу продукту?

- А) Хекшером, Оліном;
- Б) Кругманом, Ланкастером;
- В) Верноном;
- Г) Самюельсоном.

65. Ким була розроблена теорія глобальної стратегічної конкуренції?

- А) Хекшером, Оліном;
- Б) Кругманом, Ланкастером;
- В) Верноном;
- Г) Портером.

66. Ким була розроблена теорія конкурентних переваг країн?

- А) Хекшером, Оліном;
- Б) Кругманом, Ланкастером;
- В) Верноном;
- Г) Портером.

67. Згідно з якою теорією жорстка конкуренція на вітчизняних ринках сприяла успіху японських компаній по випуску автомобілів і побутової електроніки, а також американських компаній по виробництву персональних комп'ютерів, на міжнародному ринку?

- А) Хекшера-Оліна;
- Б) Кругмана, Ланкастера;
- В) Вернона;
- Г) Портера.

68. Які інвестиції являють собою пасивне володіння цінними паперами, такими як акції, облигації або інші фінансові активи?

- А) Прямі інвестиції;
- Б) Загальні інвестиції;
- В) Портфельні інвестиції;
- Г) Державні інвестиції.

69. Які інвестиції являють собою придбання іноземних активів з метою здійснення контролю над ними?

- А) Прямі інвестиції;
- Б) Загальні інвестиції;
- В) Портфельні інвестиції;
- Г) Державні інвестиції.

70. Згідно якої теорії компанія, яка володіє конкурентними перевагами, зумовленими наявністю тих чи інших цінних активів, може використовувати ці конкурентні переваги для проникнення на ринки зарубіжних країн за допомогою ПІІ?

- А) Згідно теорії конкурентних переваг, обумовлених володінням цінними активами;
- Б) Згідно теорії інтерналізації;
- В) Згідно еkleктичної теорії Даннинга;
- Г) Згідно теорії конкурентних переваг.

71. Згідно якої теорії слід віддати перевагу прямому інвестуванню (іншими словами, випуску продукту, що реалізується на міжнародному ринку, слід здійснювати в рамках корпорації) у випадку, якщо витрати на ведення переговорів щодо укладення контракту, відстеження зазначених у ньому умов, а також приведення в дію контракту з іншою компанією вищі порівняно з витратами, яких потребує пряме інвестування капіталу у власні закордонні підприємства

- А) Згідно теорії конкурентних переваг, обумовлених володінням цінними активами;
- Б) Згідно теорії інтерналізації;
- В) Згідно еkleктичної теорії Даннинга;
- Г) Згідно теорії конкурентних переваг.

72. Згідно якої теорії ведення бізнесу доцільно у разі виконання наступних умов:

- наявність конкурентних переваг, обумовлених володінням цінними активами;
- наявність переваг від розміщення виробничих потужностей за кордоном;
- наявність переваг інтерналізації ведення бізнесу?

- А) Згідно теорії конкурентних переваг, обумовлених володінням цінними активами;
- Б) Згідно теорії інтерналізації;
- В) Згідно еkleктичної теорії Даннинга;
- Г) Згідно теорії конкурентних переваг.

73. Стратегічним плануванням називають

- А) Процес розробки двох альтернативних міжнародних стратегій;
- Б) Процес розробки конкретної міжнародної стратегії;
- В) Процес розробки декількох стратегій міжнародної спільноти;
- Г) Процес розробки загальної міжнародної стратегії.

74. Коли 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

- А) Це стратегія дублювання моделі ведення бізнесу;

- Б) Це мультилокальна стратегія;
- В) Це глобальна стратегія;
- Г) Це транснаціональна стратегія.

75. При якій стратегії корпорація являє собою сукупність відносно незалежних дочірніх компаній, кожна з яких обслуговує який-небудь 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?

- А) При стратегії дублювання моделі ведення бізнесу;
- Б) При мультилокальній стратегії;
- В) При глобальній стратегії.
- Г) При транснаціональній стратегії.

76. При якій стратегії 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?

- А) При стратегії дублювання моделі ведення бізнесу;
- Б) При мультилокальній стратегії;
- В) При глобальній стратегії.
- Г) При транснаціональній стратегії.

77. При якій стратегії діяльність корпорацій заснована на поєднанні переваг підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій та переваг делегування повноважень керівництва місцевих дочірніх компаній?

- А) При стратегії дублювання моделі ведення бізнесу;
- Б) При мультилокальній стратегії;
- В) При глобальній стратегії.
- Г) При транснаціональній стратегії.

78. Який елемент міжнародної стратегії визначає здатність компанії домогтися видатних результатів у тій чи іншій сфері діяльності, особливо в порівнянні з конкурентами?

- А) Сфера діяльності;
- Б) Виключна компетенція компанії;
- В) Елемент використання ресурсів;
- Г) Синергія.

79. Який елемент визначає сферу ділових інтересів компанії?

- А) Сфера діяльності;
- Б) Виключна компетенція компанії;
- В) Елемент використання ресурсів;
- Г) Синергія.

80. Який елемент визначає спосіб розподілу ресурсів компанії між різними напрямками її діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії?

- А) Сфера діяльності;
- Б) Виключна компетенція компанії;
- В) Елемент використання ресурсів;
- Г) Синергія.

81. Який елемент визначає організацію бізнесу, при якій відбувається збільшення сукупного результату за рахунок тісної взаємодії різних складових бізнесу компанії?

- А) Сфера діяльності;
- Б) Виключна компетенція компанії;
- В) Елемент використання ресурсів;
- Г) Синергія.

82. Чим є висловлювання компанії Carpenter Technology «стати найбільшою, прибутковою, розвинутою міжнародною компанією з виробництва і збуту спеціальних сплавів, матеріалів і компонентів»?

- А) Дослідженням середовища веденням бізнесу та SWOT-аналізом;
- Б) Стратегічними цілями;
- В) Місією;
- Г) Формуванням тактики компанії;
- Д) Розробкою загальної схеми управління.

83. Яка стратегія охоплює роботу окремих напрямків бізнесу, дочірніх компаній і підрозділів, що входять до складу компанії?

- А) Корпоративна стратегія;
- Б) Бізнес-стратегія;
- В) Функціональна стратегія;
- Г) Диференційна стратегія.

84. Що відноситься до оцінки альтернативних зарубіжних ринків?

- А) Потенціал ринку;
- Б) Рівень конкуренції;
- В) Правове і політичне середовище;
- Г) Все вище перелічене.

85. До числа прямих витрат оцінки зарубіжного ринку не відносяться

- А) Витрати на відкриття підприємства (наприклад, витрати на оренду або придбання виробничих, сервісних потужностей);
- Б) Витрати на переведення менеджерів з головного офісу компанії для управління цим підприємством;
- В) Витрати на транспортування обладнання і товарів;

Г) Упущена вигода.

86. Від яких факторів залежать способи проникнення на закордонні економіки?

- А) Рівень ризику, якому піддається компанія;
- Б) Потенційний виграш, який передбачається отримати в результаті проникнення;
- В) Можливість отримання ресурсів, необхідних для конкурентоспроможності компанії;
- Г) Все вище перелічене;
- Д) До названих факторів відносяться висловлювання А) та Б).

87. Як називаються мотиви, що закликають компанію до проникнення на зарубіжні ринки з-за можливостей ведення бізнесу на цих ринках?

- А) Неактивними;
- Б) Проактивними;
- В) Реактивними;
- Г) Активними.

88. Як називаються мотиви, що стимулюють дії компанії щодо проникнення на зарубіжні ринки в результаті скорочення можливостей для ведення бізнесу на вітчизняному ринку?

- А) Неактивними;
- Б) Проактивними;
- В) Реактивними;
- Г) Активними.

89. До яких факторів способів проникнення компанії на зарубіжний ринок відносяться тарифні і нетарифні обмеження на імпорт товарів?

- А) Урядова політика;
- Б) Питання, пов'язані з маркетингом;
- В) Питання, пов'язані з логістикою;
- Г) Питання, пов'язані з розподілом товарів.

90. Компанія «sogo sasha» є

- А) Компанією з управління експортом;
- Б) Експортною асоціацією Вебба-Померена;
- В) Міжнародною торговою компанією;
- Г) Урядовою експортною компанією.

91. Яка компанія надає право на використання своєї інтелектуальної власності (технології, методів ведення бізнесу, патентів, авторських прав, брендів і торгових марок) іншій компанії?

- А) Компанія-ліцензіат;
- Б) Компанія-ліцензіар;
- В) Компанія-посередник;
- Г) Компанія-імпортер.

92. Франчайзинг

- А) Надає франчайзеру менше прав в плані контролю над діяльністю франчайзі, ніж у випадку співробітництва між ліцензіаром і ліцензіатом;
- Б) Є особливою формою ліцензування;
- В) Передбачає менш потужну підтримку франчайзі з боку франчайзера;
- Г) Передбачає потужну підтримку франчайзера з боку франчайзі.

93. Управлінський контракт – це

- А) Угода, відповідно з якою одна компанія надає управлінські, технічні та інші спеціалізовані послуги другій компанії на протязі попередньо обумовленого періоду за грошову винагороду;
- Б) Угода, відповідно з якою одна компанія надає управлінські послуги другій компанії на протязі попередньо обумовленого періоду за грошову винагороду;
- В) Угода, відповідно з якою одна компанія надає технічні та інші спеціалізовані послуги другій компанії на протязі попередньо обумовленого періоду за грошову винагороду;
- Г) Угода, відповідно з якою одна компанія надає спеціалізовані послуги другій компанії на протязі попередньо обумовленого періоду за грошову винагороду.

94. Що не відноситься до типів ПП?

- А) Будівництво нових підприємств (так звана стратегія «greenfield»);
- Б) Придбання діючих підприємств (стратегія придбань, або стратегія «brownfield»);
- В) Участь у спільних підприємствах;
- Г) Придбання акцій.

95. Які переваги від формування стратегічних альянсів доступні для міжнародних компаній?

- А) Можливість спрощеного виходу на новий ринок;
- Б) Поділ ризиків, обмін знаннями та досвідом;
- В) Синергія;
- Г) Посилення конкурентних переваг;
- Д) Все вище перелічене.

96. Який альянс формується у випадку, коли компанії-учасниці альянсу домовляються про спільне здійснення кількох етапів процесу впровадження товарів або послуг на ринок?

- А) Супроводжувальний;
- Б) Комплексний;
- В) Функціональний;
- Г) Частковий.

97. В яких стратегічних альянсах сфера діяльності може бути набагато більш вузької, охоплюючи лише один функціональний напрямок діяльності партнерів по альянсу?

- А) Супроводжувальний;
- Б) Комплексний;
- В) Функціональний;
- Г) Частковий.

98. В рамках якого альянсу дві або більше компанії займаються виробництвом продукції або наданням послуг на спільно використовуваному або спільному підприємстві?

- А) Фінансового;
- Б) Маркетингового;
- В) Науково-технічного;
- Г) Виробничого.

99. В якому альянсі в більшості випадків один партнер впроваджує свої товари або послуги на ринок, на якому вже присутній інший партнер?

- А) Фінансовому;
- Б) Маркетинговому;
- В) Науково-технічному;
- Г) Виробничому.

100. Які фактори необхідно проаналізувати у процесі вибору потенційних партнерів по альянсу фахівцям компанії?

- А) Сумісність;
- Б) Характер товарів або послуг потенційного партнера;
- В) Відносну безпеку союзу;
- Г) Все вище перелічене;
- Д) Фактори А та В.

101. Відповідно з умовами якої угоди кожен з партнерів приймає активну участь в управлінні стратегічним альянсом?

- А) Угоди про централізацію управлінських функцій;
- Б) Угоди про розподіл управлінських функцій;
- В) Угоди про делегування управлінських повноважень;
- Г) Всіх перелічених вище угод.

102. За умовами якої угоди один з партнерів бере на себе повну відповідальність за діяльність стратегічного союзу?

- А) Угоди про централізацію управлінських функцій;
- Б) Угоди про розподіл управлінських функцій;
- В) Угоди про делегування управлінських повноважень;
- Г) Всіх перелічених вище угод.

103. Яка угода передбачає, що партнери делегують повноваження з управління менеджером самого спільного підприємства?

- А) Угода про централізацію управлінських функцій;
- Б) Угода про розподіл управлінських функцій;
- В) Угода про делегування управлінських повноважень;
- Г) Всі перелічені вище угоди.

104. Що таке організаційна структура?

- А) це конфігурація, яка використовуються для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації;
- Б) Це комплексна схема взаємопов'язаних структурних компонентів і їх

конфігурація, яка використовуються для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації;

В) Це міжнародний стратегічний альянс;

Г) Це комплексна схема взаємопов'язаних структурних компонентів.

105. Формування відповідної організаційної структури компанії забезпечує виконання наступних завдань: 1) розподіл ресурсів компанії; 2) розподіл посадових обов'язків між працівниками компанії; 3) інформування співробітників про правила і процедури, прийнятих у компанії, а також про те, якою ефективності компанія очікує від своїх працівників; 4) збір і передача інформації, яка використовується в процесі вирішення проблем, прийняття рішень, а також ефективного організаційного контролю. Яка задача грає особливо важливу роль у діяльності великих багатонаціональних корпорацій?

А) Перша;

Б) Друга;

В) Третя;

Г) Четверта.

106. Якого підходу дотримується компанія на початковому етапі експортної діяльності

А) Безлімітного;

Б) Комплементарного;

В) Підходу, згідно з яким утворюється новий відділ;

Г) Фінансового.

107. Який підхід застосовується в компаніях, які аналізують потреби споживачів у світовому масштабі і виробляють стандартизовані методи ведення бізнесу для всіх ринків, які вони обслуговують?

А) Геоцентричний;

Б) Поліцентричний;

В) Етноцентричний;

Г) Всі підходи.

108. Яка глобальна організаційна структура формується в результаті накладення організаційної структури одного типу на структуру іншого типу (діючу структуру)?

А) Глобальна продуктова структура;

Б) Глобальна географічна структура;

В) Глобальна матрична структура;

Г) Глобальна функціональна структура;

Д) Глобальна структура, орієнтована на споживача.

109. В якому мережевому управлінні зв'язки в більшості випадків формуються в результаті особистих контактів, знайомств та взаємодії під час ділових поїздок, спільних зустрічей, а також у процесі участі в програмах підготовки і в роботі спеціальних груп?

А) Формальному мережевому управлінні;

Б) Неформальному мережевому управлінні;

- В) Формальному управлінні;
- Г) Мережевому управлінні.

110. Який контроль спрямований на перевірку робочих процесів і систем, що функціонують як у межах корпорації в цілому, так і в рамках її дочірніх підприємств і виробничих підрозділів?

- А) Операційний;
- Б) Загальний організаційний;
- В) Контроль по центрах відповідальності;
- Г) Функціональний.

111. За якими факторами визначається ефективність роботи компанії?

- А) Фактичний обсяг виробництва;
- Б) Продуктивність праці робітників;
- В) Рівень якості продукції;
- Г) Обсяг продажів в одиницях продукції;
- Д) Все вище перелічене.

112. Які причини опору контролю?

- А) Надмірний контроль з боку керівництва компанії;
- Б) Неправильна орієнтація системи контролю;
- В) Відсутність забезпечення рівноваги між належним та допустимим рівнем підзвітності службовців;
- Г) Все вище перелічене.

113. Який з методів подолання опору контролю є найбільш ефективним?

- А) Стимулювання участі робітників і службовців в управлінні;
- Б) Організація коректно орієнтованої системи контролю, що передбачає обґрунтований рівень підзвітності працівників без перевищення прийняттого рівня контролю;
- В) Впровадження механізму діагностики причин неприпустимих відхилень фактичних показників від контрольних завдань;
- Г) Управління поведінковими аспектами контролю з урахуванням культурних особливостей.

114. Що представляє собою тип особистості?

- А) Це відносно стійкий набір психологічних характеристик, що відрізняє одного індивіда від іншого;
- Б) Це біологічно детермінований набір характеристик, що відрізняє одного індивіда від іншого;
- В) Це обумовлений впливом зовнішнього середовища набір характеристик, що відрізняє одного індивіда від іншого;
- Г) Це культурний набір характеристик, що відрізняє одного індивіда від іншого.

115. Що передбачає гармонійність у стосунках?

- А) Ступінь дисциплінованості і скрупульозності дій індивіда;
- Б) Врівноваженість, спокій, життєрадісність і впевненість індивіда;

- В) Здатність індивіда співіснувати з іншими членами соціуму;
- Г) Рівень комфортності індивіда в його взаємовідносинах з зовнішньої середовищем, що визначає товарицькість, балакучість і впевненість індивіда в собі;
- Д) Ступінь категоричності переконань індивіда і різноманітність інтересів.

116. Що передбачає сумлінність у стосунках?

- А) Ступінь дисциплінованості і скрупульозності дій індивіда;
- Б) Врівноваженість, спокій, життєрадісність і впевненість індивіда;
- В) Здатність індивіда співіснувати з іншими членами соціуму;
- Г) Рівень комфортності індивіда в його взаємовідносинах з зовнішньої середовищем, що визначає товарицькість, балакучість і впевненість індивіда в собі;
- Д) Ступінь категоричності переконань індивіда і різноманітність інтересів.

117. Що передбачає емоційна стійкість у стосунках?

- А) Ступінь дисциплінованості і скрупульозності дій індивіда;
- Б) Врівноваженість, спокій, життєрадісність і впевненість індивіда;
- В) Здатність індивіда співіснувати з іншими членами соціуму;
- Г) Рівень комфортності індивіда в його взаємовідносинах з зовнішньої середовищем, визначає товарицькість, балакучість і впевненість індивіда в собі;
- Д) Ступінь категоричності переконань індивіда і різноманітність інтересів.

118. Що передбачає відкритість у стосунках?

- А) Ступінь дисциплінованості і скрупульозності дій індивіда;
- Б) Врівноваженість, спокій, життєрадісність і впевненість індивіда;
- В) Здатність індивіда співіснувати з іншими членами соціуму;
- Г) Рівень комфортності індивіда в його взаємовідносинах з зовнішньої середовищем, що визначає товарицькість, балакучість і впевненість індивіда в собі;
- Д) Ступінь категоричності переконань індивіда і різноманітність інтересів.

119. Зовнішній локус контролю характерний для

- А) Мусульман;
- Б) Представників відносно індивідуалістичних, терпимих до влади культур;
- В) Жителів Нової Зеландії та Сінгапуру;
- Г) Жителів США.

120. До числа вторинних потреб належить:

- А) Їжа;
- Б) Потреба в досягненні успіху;
- В) Вода;
- Г) Житло.

121. Яка модель мотивації описує мотиваційний процес, у відповідності з яким індивід оцінює наслідки попереднього вибору тієї чи іншої моделі поведінки і враховує висновки, зроблені на підставі цієї оцінки, при виборі моделей поведінки в майбутньому?

- А) Модель мотивації, заснована на потребах;
- Б) Процесуальна модель мотивації;
- В) «Підкріплювальна» модель мотивації;
- Г) Безпечна модель мотивації.

122. Який вчений довів, що потреба в досягненні успіху може бути сформована у представників різних культур за допомогою навчання?

- А) Герцберг;
- Б) Маклелланд;
- В) Маслоу;
- Г) Хофстеде.

123. Дії лідера, які приводять у результаті до підвищення якості життя, можуть бути більш прийнятні в

- А) Культурах, представникам яких властива пасивна цільова орієнтація;
- Б) Культурах з активною або пасивною цільовою орієнтацією;
- В) Культурах з активною цільовою орієнтацією;
- Г) Культурах ні з активною, ні з пасивною цільовою орієнтацією.

124. До якого основного етапу нормативної моделі прийняття рішень відноситься вибір оптимального варіанту?

- А) До першого етапу;
- Б) До другого етапу;
- В) До третього етапу;
- Г) До четвертого етапу;
- Д) До п'ятого етапу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдокушин Е. Ф. Маркетинг в международном би знесе : учебное пособие. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2002.
2. Американская культура : традиции и обычаи США. URL: <http://lcfreeway.com/amerikanskaya-kultura-traditsii-i-oby/> (дата звернення: 15.02.2019).
3. Аналіз ринків телекомунікацій. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=86&id=3948&language=uk>. (дата звернення: 15.02.2019).
4. Андрійчук В. Регіональна інтеграція як складова глобалізації. *Економіка України*. 2011. № 7. С. 94–95.
5. Афганистан: Война без победителей и побежденных. URL: <https://eadaaily.com/ru/news/2018/09/03/afganistan-voyna-bez-pobediteley-i-pobezhdennyh>. (дата звернення: 15.02.2019).
6. Африка. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>. (дата звернення: 15.02.2019).
7. Білорус О. Г. Глобальна інтеграція і тенденції кризової еволюції світу. *Економічний часопис – XXI*. 2010. № № 7/8. С. 3–9.
8. Богомолов О. Мировая экономика в эпоху глобализации. *Международная экономика*. 2008. № 4. С. 8–12.
9. В автомобильном мире образовался новый альянс Renault-Nissan-Mitsubishi. URL: <http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=39678>. (дата звернення: 15.02.2019).
10. Все о стране Канада. URL: <https://www.tpg.ua/ru/country/tab-country/?ct=93fa60a44ccd569311e313490f7b0caa>. (дата звернення: 15.02.2019).
11. Все о стране Мексика. URL: <https://www.tpg.ua/ru/country/tab-country/?ct=93fa60a44ccd569311e3134ad00035fe>. (дата звернення: 15.02.2019).
12. Герт Хофстеде и его теория измерений культур: обзорная информация. URL: <http://news.telelangue.com/ru/2011/10/hofstede-cultural-theory> (дата звернення: 15.02.2019).
13. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. СПб. : Питер, 2006. 1088 с.
14. Глобальна економіка : навч. посіб. / Сазонець О. М., Мазурок П. П., Одягайло Б. М., Кулішов В. В. Львів : «Магнолія 2006», 2009. 208 с.
15. Данилишин О. Є. Стратегічні альянси як сучасні інвестори епохи глобалізації. Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние

- на національну економіку і окремий бізнес : Міжнародна науково-практична конференція (14-15 лютого 2008 р.). URL: http://www.confcontact.com/2008febr/1_danil.php. (дата звернення: 15.02.2019).
16. Дзніеле Д. Д., Радеба ЛІС. Міжнародний бізнес: зовнішня середина і ділові операції / пер. з англ. М. : Діло, 1998.
17. «Далекохідні тигри» – країни нової індустриалізації. Причини їх швидкого економічного зростання. URL: <http://edufuture.biz/index.php?title>. (дата звернення: 15.02.2019).
18. Дахно І. І. Світова економіка : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2006. 264 с.
19. Еспозіто Д. Ісламська загроза. Міф чи реальність? / переклад з англійської І. Саповського. Львів, 2004. С. 276.
20. Етапи приватизації в Україні. URL: <https://studopedia.org/7-53862.html>. (дата звернення: 15.02.2019).
21. Закон Хелмса-Бертонa. URL: <http://context.reverso.net>. (дата звернення: 15.02.2019).
22. Запрещенные в Германии авто. URL: <https://economics.unian.net/transport/10061201-dizelnyy-skandal-volkswagen-budet-vyкупat-zapreshchennyye-v-germanii-avto.html>. (дата звернення: 15.02.2019).
23. За що у Німеччині можуть звільнити без попередження. URL: <https://www.dw.com/uk> (дата звернення: 15.02.2019).
24. Звільнення працівників. Статті звільнення. URL: http://misc.info/zvilnennya_pracivnika.php (дата звернення: 15.02.2019).
25. Зименков Р. І., Романова Е. М. Американські ТНК за рубежом: стратегія, напрямлення, форми. *Мірова Економіка і міжнародні відносини*. 2004 р. № 8. С. 45–53.
26. Зимова Олімпіада-2018 : медальний залік. URL: https://24tv.ua/zimova_olimpiada_2018_medali_medalniy_zalikh_olimpiskih_i_gor_2018_tablitsya_n925911 (дата звернення: 15.02.2019).
27. Індія – країна контрастів? URL: <http://ykrnews.com/turizm/-nd-ja-kra-na-kontrast-v.html>. (дата звернення: 15.02.2019).
28. Кальченко Т. В. Глобальна економіка : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2009. 364 с.
29. Кастова система Індії: істоти і пережитки. URL: <http://ru.euronews.com/2016/02/23/delhi-water-protests-expose-india-s-ever-present-caste-system>. (дата звернення: 15.02.2019).
30. Киреев А. П. Міжнародна економіка : учеб. пособие для вузов. М., Міжнародні відносини. Ч. 1, 1997. 416 с.; Ч. 2 1999. 488 с.

31. Климовец О. В. Международный оффшорный бизнес. Ростов н/Д: Феникс, 2004.
32. Ковалевський Л. Г., Коровайченко Н. Ю. Світовий автомобільний ринок: сучасний стан, особливості та перспективи розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Економічні науки : науковий журнал*. 2015. № 5-6. С. 60–66.
33. Ковалинська І. Невербальна комунікація : навч. посіб. Київ, 2014. 289 с.
34. Кодекс корпоративної етики співробітника ПриватБанка. URL: http://privatbank.ua/html/2_14_1r.html. (дата звернення: 15.02.2019).
35. Компанія Uber вперше увійшла у рейтинг Forbes. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/kompanija-uber-vpershe-uvijshla-v-rejting-forbes-1642961.html> (дата звернення: 15.02.2019).
36. Країни Латинської Америки. URL: http://geoknigi.com/book_view.php?id=214 (дата звернення: 15.02.2019).
37. Країни пострадянського простору: виклики модернізації : зб. наук. праць / за заг. ред. канд. іст. наук, доцента А. Г. Бульвінського. К. : Державна установа «Інститут всесвітньої історії НАН України», 2016. 306 с.
38. Кругман П. Р., Обстфельд М. Международная экономика. Теория и политика : учебник для вузов. М., МГУ, 1997. 799 с.
39. Культура дарування подарунків в діловому середовищі в різних країнах світу. URL: <http://btl-company.com.ua/uk/kultura-daruvannya-podarunkiv-v-dilovomu-seredovishhi-v-riznix-kra%0D1%97nah-svitu>. (дата звернення: 15.02.2019).
40. Лейхиф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. СПб. : Питер, 2000.
41. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М. : Дело, 2001.
42. Михайлова Л. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. URL: http://www.imanbooks.com/book_358_page_29 (дата звернення: 15.02.2019).
43. Михайлова Л. І., Турчіна С. Г., Данько Ю. І. Міжнародний бізнес : навч. посіб. Суми, 2009. 268 с.
44. Міжнародна економіка : навч. посіб. / Г. Е. Гронтковська, О. І. Ряба, А. М. Венцурик, О. І. Красновська ; за ред. Г. Е. Гронтковської. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 384 с.
45. Міжнародна економіка : підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. / за ред. А. П. Румянцева. К. : Знання, 2006. 476 с.

46. Міжнародна економіка : підручник / за ред. А. О. Задой, В. М. Тарасевича. К. : ЦУЛ, 2012. 416 с.
47. Козик В. В., Панкова А. А., Григор'єва О. Ю. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини. Практикум : навч. посіб. К. : Вікар, 2003. 368 с.
48. Міжнародна економіка : навч. посіб. / Г. Е. Гронтковська, О. І. Ряба, А. М. Венцурик, О. І. Красновська ; за ред. Г. Е. Гронтковської. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 384 с.
49. Міжнародна інвестиційна діяльність : підручник / Сазонець І. Л., Джусов О. А., Сазонець О. М. К. : Центр учбової літератури, 2007. 304 с.
50. Міжнародна макроекономіка : навч. посіб. Вид. 3-тє, перероб. та доп. / Ю. Г. Козак, Ю. М. Пахомов, Н. С. Логвінова та ін. К. : ЦУЛ, 2012. 400 с.
51. Міжнародна мікроекономіка : навч. посіб. Вид. 3-тє, перероб. та доп. / Ю. Г. Козак, Ю. М. Пахомов, Н. С. Логвінова та ін. К. : ЦУЛ, 2012. 368 с.
52. Міжнародний бізнес : підручник / А. І. Кредісов, С. М. Березовенко, І. Є. Голубій, В. П. Мазуренко ; за ред. В. А. Вергуна. К. : ВПЦ «Київський університет», 2009. 629 с.
53. Міжнародний бізнес : підручник / за ред. проф. В. А. Вергуна. К. : ВАДЕКС, 2014. 810 с.
54. Міжнародний інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. / Л. І. Мокій, О. І. Полякова, О. П. Осідач, І. Г. Бабець. Львів : ЛКЛ, 2011. 307 с.
55. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Н. Б. Даниленко. Вид. 7-ме. К. : Знання, 2008. 406 с.
56. Міжнародні організації : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака. К. : ЦУЛ, 2007. 440 с.
57. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака. К. : ЦУЛ, 2009. 356 с.
58. Линдерт П. Х. Экономика мирохозяйственных связей. М. : Прогресс, 1992. 520 с.
59. Лучко М. Л. Конкурентные стратегии ТНК: стратегические альянсы, слияния и поглощения. *Вестник Московского университета, серия 6. Экономика*. 2004 г. № 1. С. 31–58.
60. Назвали найтолерантніші до корупції країни. URL: https://gazeta.ua/articles/world-life/_nazvali-najtolerantnishi-do-korupciyi-kraayini/749043 (дата звернення: 15.02.2019).
61. Наступна зимова олімпіада. Гірськолижний курорт «ҮОнпхён». URL: <https://gidfiesta.com/sport/next-winter-olympics-the-yongpyong-mountain->

- resort/ (дата звернення: 15.02.2019).
62. Німецький трудовий закон. що варто знати? URL: <http://ukrainskagazeta.de> (дата звернення: 15.02.2019).
63. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. К. : КНЕУ, 2003. 948 с.
64. Особливості прийняття рішень в міжнародних корпораціях. URL: <https://studopedia.org/8-65423.html>. (дата звернення: 15.02.2019).
65. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 468 с.
66. Політичні репресії в УРСР кін. 1920-х – 1-й пол. 1930-х рр. URL: <http://www.territoryterror.org.ua/uk/history/1919-1939/ussr/srsr7/> (дата звернення: 15.02.2019).
67. Попри всі бурі: чому ІТ-сектор претендує на роль флагмана української економіки. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/397906/popry-vsi-burichomu-it-sektor-pretenduye-na-rol-flagmana-ukrayinskoyi-ekonomiky> (дата звернення: 15.02.2019).
68. Приватизація в Україні: ретроспективи та перспективи. URL: https://dt.ua/macrolevel/privatizaciya-v-ukrayini-retrospektivi-ta-perspektivi-272273_.html. (дата звернення: 15.02.2019).
69. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо охорони здоров'я населення від шкідливого впливу тютюну 2820 від 13.05.2015. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55081. (дата звернення: 15.02.2019).
70. Проноза П. В. Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 118–125.
71. Рокоча В. В. Міжнародна економіка : навч. посіб. У 2 кн. Кн. 1. К. : Таксон, 2000. 320 с.; Кн. 2. К. : Таксон, 2003. 302 с.
72. Сазонець О. М. Інформатизація світогосподарського розвитку : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
73. Самсонова М. В. Особливості формування ринку науково-технічної продукції в сучасних умовах господарювання. *Вестник ОГУ*. 2014. № 11. С. 114–120.
74. Саудівська Аравія: жінки в проповідуванні ісламу. URL: <http://islam.in.ua/ua/tochka-zoru/sauidivska-araviya-zhinki-v-propoviduvanni-islam>. (дата звернення: 15.02.2019).
75. Світова економіка : підручник / за ред. С. В. Головка. К. : Либідь, 2007. 638 с.
76. Склад Європейського Союзу. Порядок входження нових держав-членів.

- URL: <http://studies.in.ua/ru/istoriya-gosudarstva-i-prava-zar-h-stran-shpargalk/3797-sklad-yevropeyskogo-soyuzu-poryadok-vhodzhennya-novih-derzhav-chlenv.html>. (дата звернення: 15.02.2019).
- 77.Список країн за ВВП (номінал). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD_%D0%B7%D0%B0_%D0%92%D0%92%D0%9F_\(%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD_%D0%B7%D0%B0_%D0%92%D0%92%D0%9F_(%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB). (дата звернення: 15.02.2019).
- 78.Список країн за ВВП (номінал) на душу населення. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD_%D0%B7%D0%B0_%D0%92%D0%92%D0%9F_\(%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB\)_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%83%D1%88%D1%83_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD_%D0%B7%D0%B0_%D0%92%D0%92%D0%9F_(%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB)_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%83%D1%88%D1%83_%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%). (дата звернення: 15.02.2019).
- 79.Сполучені Штати Америки. URL: https://collection.shpola.net/my_colek/numizmatika/pivn_amerika/usa/usa_txt.htm. (дата звернення: 15.02.2019).
- 80.Топ 10 самых дорогих компаний мира в 2018 году. URL: <https://sharkfx.ru/top-10-samyx-dorogix-kompanij-mira-v-2017-godu>. (дата звернення: 15.02.2019).
- 81.ТОП-20 крупнейших стран-экспортёров в мире. URL: <http://topsweet.ru/top-20-krupnejshih-stran-eksportyorov-v-mire/> (дата звернення: 15.02.2019).
- 82.У Південній Кореї трудоголіків відправляють у примусову відпустку. URL: <https://ua.korrespondent.net/business/1237018-u-pivdennij-koreyi-trudogolikiv-vidpravlyayut-u-primusovu-vidpustku>. (дата звернення: 15.02.2019).
- 83.У США змінили правила регулювання Інтернету. URL: <https://ua.korrespondent.net/world/3918225-u-ssha-zminyly-pravyla-rehuluivannia-internetu>. (дата звернення: 15.02.2019).
- 84.Філіпенко А., Будкін В., Рогач О. Світова економіка : підручник. К. : Либідь, 2007. 582 с.
- 85.Фомишин С. В. Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий : учебное пособие. Херсон : Олди–плюс, 2002. 560 с.
- 86.Что сейчас происходит на арселормиттал Кривой Рог. URL: <https://1kr.ua/news-40634.html> (дата звернення: 15.02.2019).

87. Шаврук С. А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2005 р. № 2. С. 14–25.
88. Шевчук В. О. Міжнародна економіка: теорія і практика : підручник. К. : Знання, 2008. 663 с.
89. Шемет Т. С. Теорія і практика валютного курсу : навч. посібн. / за ред. О.І. Рогача. К. : Либідь, 2006. 360 с.
90. Шипілов А. Конкуренція в системах альянсів. *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2006 р. № 9. С. 26–32.
91. Шира Т. П. вплив інноваційно-технологічного потенціалу підприємства на конкурентоспроможність інноваційного продукту. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 43–50.
92. Японія. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-aronia>. (дата звернення: 15.02.2019).
93. Японські національні традиції. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/10377/> (дата звернення: 15.02.2019).
94. «A Prefab Utopia», *New York Times Magazine*, December 1, 2002 pp. 92–96.
95. Apple підбиває підсумки кварталу. URL: https://maximum.fm/apple-pidbivaye-pidsumki-kvartalu-ponad-milyard-prodanih-iphone-i-deficit-airpods_n125073. (дата звернення: 15.02.2019).
96. Company Overview of Koch Industries, Inc. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=127342>. (дата звернення: 15.02.2019).
97. Eryn Brown, «Putting Eames within Reach», *Fortune*, October 30, 2002 pp. 98–100.
98. «Fujitsu to Institute Merit-based Pay For All Employees», *Wall Street Journal*, March 26, 1998 p. B5.
99. Huntington S. *The Clash of Civilizations? // Foreign Affairs*. 1993. Summer., Halliday F. *Islam and the myth of confrontation. Religion and politics in the Middle East*. L., N.Y., 2003.
100. HTC Corporation: Snapshot. Bloomberg Business Week. Проверено 6 января 2011. Архивировано 4 апреля 2013 года.
101. LAVAZZA: історія створення та розвитку бренду. URL: <http://coffeetime.in.ua/vidi-kavi/lavazza-istoriya-stvorenniya-ta-rozvitku-brendu>. (дата звернення: 15.02.2019).
102. McDonald's: “think global, act local” – the marketing mix. [URL: https://www.researchgate.net/publication/235259287_McDonald's_think_global_act_local_-_the_marketing_mix]. (дата звернення: 15.02.2019).

103. Nestlé в світі. URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/globalpresence> (дата звернення: 15.02.2019).
104. Nike, inc. a growth company. URL: http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/10/100529/nike-gs09/docs/nike-growth-story.pdf. (дата звернення: 15.02.2019).
105. Roke Manor Research. URL: <https://www.ukspace.org/member/roke-manor-research>. (дата звернення: 15.02.2019).
106. S. D. Chapman, «British-Based Investment Groups Before 1914», *Economic History Review*, vol. 38 (1985), pp. 230–235.
107. «Te Russia, With Love: The Multinationals 'Song», *BusinessWeek*, September 16, 2002. pp. 44–46.
108. «When Interest Is Forbidden by Religion», *Wall Street Journal*, March 9, 2003 p. E5.

Навчальне видання

Сазонець Ольга Миколаївна

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

Навчальний посібник

Технічний редактор

Галина Сімчук

Підписано до друку 25.01.2019 р. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Ум.-друк. арк. 19,6. Обл.-вид. арк. 21,8.
Тираж 100 прим. Зам. № 5412.

*Видавець і виготовлювач
Національний університет
водного господарства та природокористування
вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028.*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
РВ № 31 від 26.04.2005 р.*