

Державний торговельно-економічний університет

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Підручник

У двох частинах

Частина 2

*За загальної редакцією доктора економічних наук,
професора А. А. Мазаракі*

Київ 2023

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено

УДК 339.9(075.8)

М 58

Автори: А. А. Мазаракі, д-р екон. наук, проф. (загальна редакція); Г. В. Дугінець, д-р екон. наук, доц. (розд. 17); Н. Г. Калюжна, д-р екон. наук, проф. (вступ, розд. 10-12); І. Л. Федун, д-р екон. наук, доц. (розд. 16);
Н. А. Гринюк, канд. екон. наук, доц. (розд. 14);
К. С. Пугачевська, канд. екон. наук, доц. (розд. 13, 15)

За загальною редакцією доктора економічних наук, професора А. А. Мазаракі

Рецензенти: О. А. Швиданенко, д-р екон. наук, професор, Директор Інституту енциклопедичних досліджень з економіки Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;
В. І. Щелкунов, президент Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати (ІСС Ukraine), заступник голови ради експортерів та інвесторів при МЗС України;
В. Д. Лагутін, д-р екон. наук, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики Державного торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 5 від 21 листопада 2021 р.)*

Міжнародний бізнес в умовах глобальної невизначеності : підручник : у 2 ч. Ч. 2 / А. А. Мазаракі, Г. В. Дугінець, Н. Г. Калюжна та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 328 с.

ISBN 978-966-918-059-9 (Заг.)

ISBN 978-966-918-104-6 (Ч. 2)

DOI: 10.31617/p.knute.2023-294

Досліджено сутність, еволюцію, основні характеристики та форми міжнародного бізнесу з урахуванням актуальних тенденцій трансформації міжнародних економічних відносин та національних бізнес-середовищ. Розглянуто особливості функціонування основних суб'єктів міжнародного бізнесу, до яких віднесено транснаціональні компанії, транснаціональні банки, суб'єкти малого та середнього підприємництва, стратегічні альянси та підприємства різних секторів економіки. Визначено специфіку ризиків міжнародного бізнесу та аналітичну техніку їх мінімізації на основі використання рейтингових систем та економіко-математичних методів. Особливу увагу приділено розгляду ключових аспектів забезпечення ефективності міжнародних операцій – розробці стратегії, дотриманню соціальної відповідальності та врахуванню специфіки національних моделей міжнародного бізнесу.

Для студентів вищих навчальних закладів, слухачів системи підвищення кваліфікації та післядипломної освіти, аспірантів, широкого кола читачів, які вивчають питання міжнародної підприємницької діяльності.

УДК 339.9(075.8)

ISBN 978-966-918-059-9 (Заг.) © Мазаракі А. А., Дугінець Г. В., Калюжна Н. Г., Федун І. Л.,

ISBN 978-966-918-104-6 (Ч. 2) Гринюк Н. А., Пугачевська К. С., 2023

© Державний торговельно-економічний університет, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7

Розділ 10. СПЕЦИФІКА РИЗИКІВ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	8
10.1. Ризик у підприємницькій діяльності	8
10.2. Характеристика ризику в міжнародному бізнесі	15
10.3. Складові ризику країни та їх взаємодія	18
10.4. Політичні ризики в закордонній діяльності	23
<i>Глосарій</i>	<i>38</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>40</i>
<i>Контрольні запитання</i>	<i>42</i>
<i>Практичні завдання</i>	<i>43</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>46</i>

Розділ 11. МЕТОДИ ТА ТЕХНІКА АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ПРИЙМАЮЧОЇ КРАЇНИ	47
11.1. Методи аналізу ризиків приймаючої країни	47
11.2. Рейтингові системи в оцінюванні ризиків приймаючої країни	56
11.3. Сучасна аналітична техніка оцінювання ризиків приймаючої країни	79
<i>Глосарій</i>	<i>85</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>86</i>
<i>Контрольні запитання</i>	<i>89</i>
<i>Практичні завдання</i>	<i>89</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>91</i>

Розділ 12. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	93
12.1 Невизначеність як економічна категорія: сутність та джерела виникнення.....	93
12.2 Оцінювання сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни як засіб подолання невизначеності.....	101
12.3. Методи прийняття рішень щодо міжнародного бізнесу в умовах невизначеності.....	110
12.4 Торговельно-економічні конфлікти як чинник ризику міжнародного підприємництва	115
12.5 Діяльність Світової організації торгівлі з упередження конфліктів у міжнародному бізнесі	119
<i>Глосарій.....</i>	<i>126</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>128</i>
<i>Контрольні запитання</i>	<i>130</i>
<i>Практичне завдання</i>	<i>133</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>134</i>
 Розділ 13. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС У ВІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ОФШОРНИХ ЗОНАХ	 136
13.1 Вільні економічні зони в системі міжнародного бізнесу: сутність та цілі створення.....	136
13.2 Типи вільних економічних зон та їх основні характеристики	144
13.3. Офшорні зони в системі міжнародного бізнесу	148
13.4 Особливості функціонування фірм, що зареєстровані та діють у офшорних зонах.....	157

<i>Глосарій</i>	164
<i>Тестові завдання</i>	165
<i>Контрольні запитання</i>	167
<i>Практичні завдання</i>	168
<i>Список використаних джерел</i>	170

Розділ 14. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ.....172

14.1 Сутність та структура стратегії міжнародного бізнесу	172
14.2. Оцінка перспектив міжнародного бізнесу	183
14.3. Еталонні стратегії міжнародного бізнесу.....	193
14.4. Використання теорії ігор при моделюванні конкурентної взаємодії та вибору стратегії у міжнародному бізнесі.....	205
<i>Глосарій</i>	212
<i>Тестові завдання</i>	217
<i>Контрольні запитання</i>	219
<i>Практичне завдання</i>	220
<i>Список використаних джерел</i>	222

Розділ 15. НАЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....224

15.1 Національні особливості міжнародного бізнесу	224
15.2. Національні моделі міжнародного бізнесу	237
15.3. Проблеми та перспективи формування національної моделі міжнародного бізнесу в Україні	244
<i>Глосарій</i>	250
<i>Тестові завдання</i>	252
<i>Контрольні запитання</i>	254
<i>Практичні завдання</i>	255
<i>Список використаних джерел</i>	257

Розділ 16. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	258
16.1. Сутність та джерела соціальної відповідальності бізнесу	258
16.2. Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності	278
16.3. Міжнародні стандарти корпоративної звітності	286
<i>Глосарій</i>	<i>291</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>292</i>
<i>Контрольні запитання</i>	<i>294</i>
<i>Практичне завдання</i>	<i>295</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>295</i>
Розділ 17. ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	297
17.1. Значення інтеграційних операцій в міжнародному бізнесі	297
17.2. Класифікація угод злиття та поглинання	303
17.3. Світові хвилі розвитку злиття та поглинання	308
17.4. Механізми захисту від рейдерських захоплень	313
<i>Глосарій</i>	<i>319</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>320</i>
<i>Контрольні запитання</i>	<i>323</i>
<i>Практичні завдання</i>	<i>323</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>327</i>

ПЕРЕДМОВА

Невід’ємною характеристикою процесу прийняття рішень у міжнародному бізнесі є значний рівень невизначеності їх результатів, що зумовлено ризиками глобального середовища міжнародної підприємницької діяльності. Виявлення та оцінка ризиків є однією з ключових передумов забезпечення успішності міжнародної підприємницької діяльності. Проблема мінімізації ризиків міжнародного бізнесу пояснюється передусім складністю їх формалізації, що зумовлює існування численних підходів, методів і технік аналізу ризиків середовища приймаючої країни. Результати застосування цих інструментів є підґрунтям для оцінювання потенційними інвесторами та бізнес-партнерами ступеня небезпеки та привабливості діяльності на тому чи іншому закордонному ринку.

При підготовці підручника авторами приділено увагу проблемам умов діяльності суб’єкта міжнародного бізнесу в приймаючій країні, виходячи зі специфіки національного бізнес-середовища, чинників його невизначеності та шляхів мінімізації ризикованості операцій в міжнародному бізнесі.

Високий ступінь невизначеності умов міжнародної підприємницької діяльності зумовив доцільність виокремлення у другій частині підручника змістового блоку, в якому досліджується специфіка ризиків міжнародного бізнесу та аналітична техніка їх мінімізації на основі використання рейтингових систем та економіко-математичних методів (розд. 10–13). Також окрему увагу приділено розгляду ключових аспектів забезпечення ефективності міжнародних операцій – розробці стратегії, дотриманню соціальної відповідальності та врахуванню специфіки національних моделей міжнародного бізнесу (розд. 14–17).

Набуті в процесі вивчення дисципліни знання можуть застосовуватися студентами при аналізі чинників та умов міжнародної підприємницької діяльності на різних етапах її еволюції, визначенні впливу елементів міжнародного середовища на діяльність міжнародних компаній, практичному використанні аналітичної техніки визначення ризиків приймаючої країни та інтерпретації позиції країни в рейтингових системах.

Розділ 10

СПЕЦИФІКА РИЗИКІВ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

- 10.1. Ризик у підприємницькій діяльності.
- 10.2. Характеристика ризику в міжнародному бізнесі.
- 10.3. Складові ризику країни та їх взаємодія.
- 10.4. Політичні ризики в закордонній діяльності.

10.1. Ризик у підприємницькій діяльності

Термін «ризик» має неоднакове значення в різному контексті. Так, до XVIII століття не існувало загального поняття для позначення ризику; вважалося, що удача і нещастя зумовлювалися роком і фортуною. Сучасна епоха, трансформувавши уявлення про долі, ідеали і цілі, принесла усвідомлення ризику як ключового фактора людської діяльності й однієї з умов досягнення успіху.

У повсякденному житті ризик розглядається як загроза життєвому благополуччю в помсту за ризиковану життєву позицію, а слова «загроза», «втрати», «збитки» розглядаються як його синоніми. Однак таке вузьке тлумачення суттєво збіднює зміст поняття «ризик» і не сприяє розумінню конкретики тій чи іншій ситуації, особливо якщо мова йде про ринкові відносини.

Категорії «невизначеність» і «ризик» відіграють величезну роль у навколишньому світі взагалі та в економічних відносинах зокрема. Будучи невід'ємною складовою частиною умов господарської діяльності, невизначеність лежить в складних і важливих економічних явищ, взаємодія з якими викликає відповідну поведінку як окремих економічних агентів – учасників виробництва і споживання, так і суспільства в цілому.

Водночас, ситуація ризику якісно відрізняється від ситуації невизначеності. Остання характеризується тим, що ймовірність

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

настання певних подій або досягнення планових результатів прийнятих рішень у принципі не може бути встановлена. На відміну від цього ситуація ризику означає можливість оцінки такої імовірності на підставі статистичних даних або попереднього досвіду.

Ризик можна визначити як свідому схильність до потенційної небезпеки втратити наявні активні ресурси або недоотримати плановані високі рівні доходів у порівнянні з поведінкою в ситуації, коли загроза втрат відсутня, а доходи не такі високі. Але при цьому подібна загроза обов'язково компенсується очікуванням отримати значну вигоду. Знаходження розумного балансу між ризиком і прибутковістю – це ключ до збільшення підприємницького капіталу. Отже, доцільно і методично виправдано вважати для підприємництва головним змістом слова «ризик» його творчий сенс як джерела додаткового прибутку.

Таким чином, під ризиком у широкому сенсі слід розуміти ризик як джерело отримання додаткового прибутку, а під ризиком у вузькому, повсякденному сенсі – конкретні загрози заподіяння шкоди особистості і бізнесу підприємця. Адже в загальному випадку підприємець йде на ризиковану справу не тому, що він знає про можливі втрати, а тому, що підприємство може завершитися і позитивним результатом. Можемо визначити ризик як подію або групу споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, діяльності якого притаманний даний ризик. Об'єктом ризику є матеріальний об'єкт або майновий інтерес. В якості матеріального об'єкта може виступати людина або будь-яке майно, а майнового інтересу – певна нематеріальна властивість об'єкта, наприклад прибуток. Іноді під об'єктом–носієм ризику може розумітися будь-яка його властивість.

Ситуації ризику притаманні три необхідні умови (рис. 10.1):

- 1) наявність невизначеності;
- 2) необхідність вибору альтернативи (при цьому слід мати на увазі, що відмова від вибору теж є різновидом вибору);
- 3) можливість оцінити ймовірність здійснення обраних альтернатив.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Умови		
Наявність невизначеності	Необхідність вибору альтернативи	Можливість оцінити ймовірність здійснення обраних альтернатив

Рис. 10.1. Необхідні умови, що притаманні ситуації ризику

Джерело: складено автором

Причини невизначеності як джерела ризику підприємницької діяльності наведено на рис. 10.2.

ПРИЧИНИ	Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха
	Випадковість
	Наявність протиборчих тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів
	Імовірнісний характер науково-технічного прогресу
	Неповнота, недостатність інформації про об'єкт, процес, явище, щодо якого приймається рішення

Рис. 10.2. Причини невизначеності в підприємницькій діяльності

Джерело: складено автором

Різноманіття ситуацій і проблем, що виникають у господарських одиницях різного рівня і з різними цілями функціонування, породжує прагнення позначити кожне джерело невизначеності своїм видом ризику. Очевидно, що відмінність точок зору і ступеня деталізації веде до появи будь-якої великої кількості видів ризиків. Перш за все слід розрізняти дві основні різновиди ризику – чистий ризик і спекулятивний ризик. Ризик в чистому вигляді пов'язаний переважно з небажаними відхиленнями від запланованих результатів і відноситься до будь-яких явищ і процесів у природі й суспільстві.

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

Спекулятивний ризик, по суті, являє собою аспект ринкової економіки і може мати результатом як збиток, так і додатковий прибуток.

Для підприємницької сфери особливо важлива здатність менеджерів управляти підприємницьким ризиком. У найзагальнішому вигляді розрізняють такі типи підприємницьких ризиків (рис. 10.3): *ризик фізичної шкоди; регуляторний ризик; економічний ризик.*

Типи				
<i>Ризик фізичної шкоди</i>	<i>Регуляторний ризик</i>	<i>Економічний ризик</i>		
Ризик зміни стану активів або зобов'язань, а також пов'язаних з ними потоків грошових коштів у зв'язку з природними явищами і неекономічними діями різних осіб	Має в основі зміну ступеня втручання держави в певну сферу господарської діяльності	Визначається негативним впливом на діяльність компаній подій в сфері економіки		
		Ринкові ризики	Кредитні ризики	Операційні ризики

Рис. 10.3. Типи підприємницьких ризиків

Джерело: складено автором

Значущість впливу певного підприємницького ризику залежить від конкретного типу підприємницької діяльності, яка, відповідно до об'єкта докладання зусиль та засобу отримання прибутку, може бути: *виробничою, фінансово-кредитною, комерційною* (рис. 10.4).

Виробнича діяльність здійснюється з метою отримання прибутку в результаті виробництва продукції (робіт, товарів, послуг) для подальшої реалізації споживачу. Продукція може мати як матеріальний характер, так і інтелектуальний. Даному виду підприємницької діяльності найбільш притаманні

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

промислові ризики, що виникають при аваріях на виробництві, а також власне виробничі ризики, які пов'язані з недоотриманням прибутку через затримки введення в дію виробничих потужностей, з простоями, непередбаченими виробничими витратами тощо.

Типи		
<i>Виробнича</i>	<i>Фінансово-кредитна</i>	<i>Комерційна</i>
Здійснюється з метою отримання прибутку в результаті виробництва продукції (робіт, товарів, послуг) для подальшої реалізації	Пов'язана з використанням грошових коштів різних учасників ринку для інвестування з метою отримання прибутку на різниці вартості залучених і інвестованих грошей	Здійснюється з метою отримання прибутку від просування та продажу товарів, вироблених іншими учасниками ринку

Рис. 10.4. Типи підприємницької діяльності

Джерело: складено автором

Фінансово-кредитна діяльність пов'язана з використанням грошових коштів різних учасників ринку для інвестування з метою отримання прибутку на різниці вартості залучених і інвестованих грошей. Об'єктом докладання зусиль є фінансові інструменти, а засобом отримання прибутку виступають фінансово-кредитні установи та окремі особи, які набувають, перепродають або надають в кредит зазначені активи. Серед ризиків даного типу підприємницької діяльності визначальними є фінансові та кредитні, а також інвестиційні та валютні ризики.

Комерційна діяльність здійснюється з метою отримання прибутку від просування та продажу товарів, вироблених іншими учасниками ринку. До цієї сфери діяльності відноситься як власне збутова діяльність у вигляді оптової та роздрібно торгівлі, так і різноманітні види посередницьких операцій, які обслуговують торгівлю і сприяють її розвитку. На комерційну

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

підприємницьку діяльність здебільш впливають різновиди економічного ризику, особливо ринковий та операційний ризики.

Незалежно від типу діяльності та ризиків, які чинять на неї вплив, дії підприємця спрямовані на результативне управління ризиком. Процес управління ризиком може бути наданий у вигляді послідовності етапів (рис. 10.5).

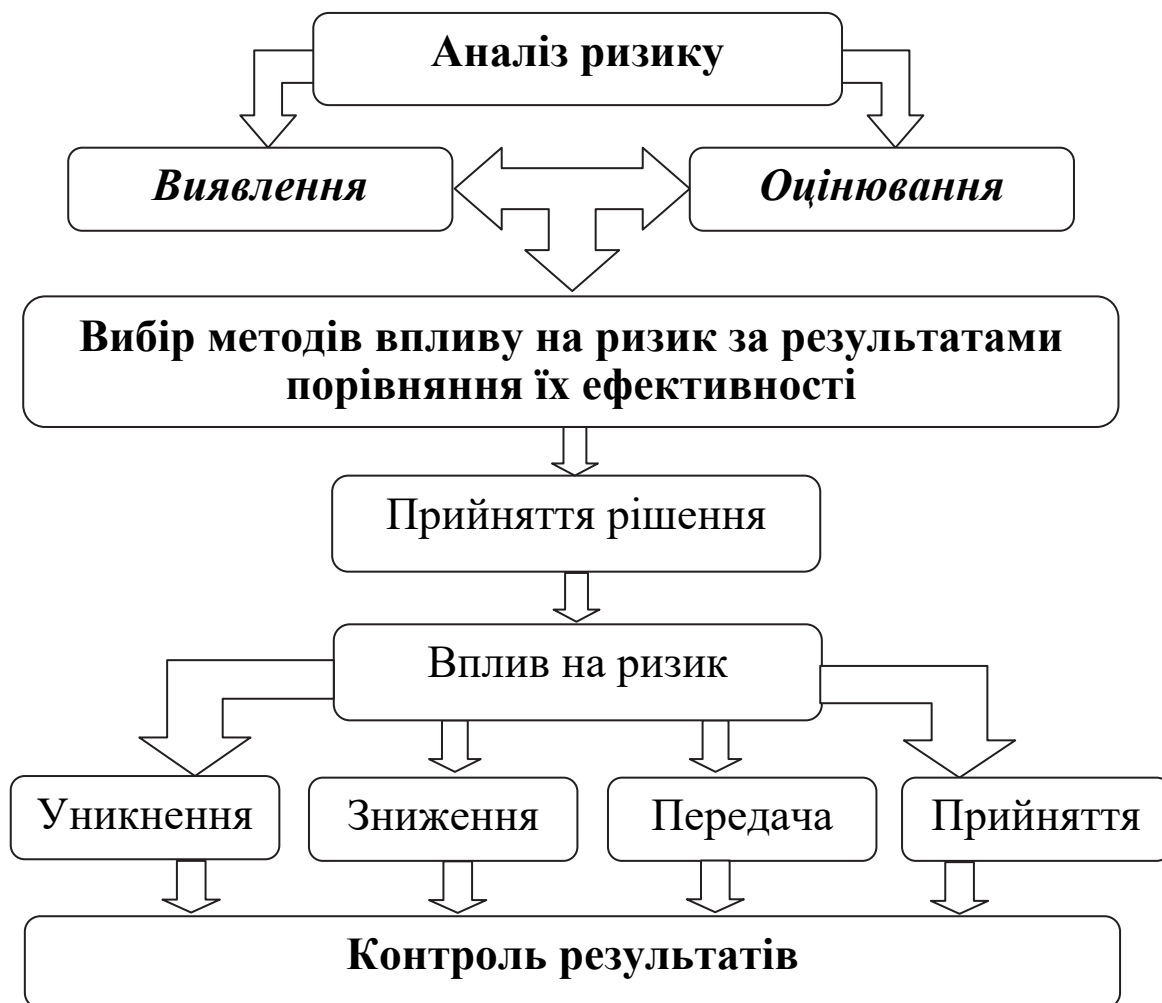


Рис. 10.5. Етапи процесу управління ризиком

Джерело: сформовано автором

Вихідним етапом є **аналіз ризику**, який має на меті отримання необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта управління та наявні ризики. Аналіз складається з

виявлення ризиків та їх **оцінювання**, тобто з якісного і кількісного аналізу ризиків.

Виявлення ризиків, притаманних конкретній сфері підприємницької діяльності, передбачає застосування якісного аналізу. На цьому етапі визначаються всі ризики, притаманні даному виду діяльності. Результати якісного аналізу слугують важливою вихідною інформацією для здійснення кількісного аналізу, тобто **оцінювання** ризику. В ході цього аналізу визначаються такі характеристики, як ймовірність настання несприятливих подій, величина потенційних збитків, припустимий за даних конкретних обставин рівень ризику. Результатом виявлення та оцінювання ризиків є **вибір методів впливу**, метою якого є мінімізація (та, за можливості, уникнення) потенційних збитків у майбутньому. До основних методів управління ризиками відносяться:

- **уникнення ризику** – передбачає відмову від здійснення діяльності, пов'язаної з ризиком, та обирається у випадку, якщо рівень можливих втрат значно перевищує очікуваний прибуток;
- **зниження ризику** – полягає у скороченні або величини потенційного збитку, або ймовірності настання несприятливих подій, що досягається за рахунок попереджувальних організаційно-управлінських заходів відповідно до конкретного типу ризику й характеру підприємницької діяльності;
- **передача ризику** – здійснюється шляхом передачі відповідальності за ризик третім особам (зазвичай страховим організаціям) при збереженні його існуючого рівня;
- **прийняття ризику** – означає збереження усього (або частини) ризику за підприємцем, що передбачає покриття потенційних втрат власними коштами.

Оскільки уникнення ризику та його прийняття є у певній мірі крайніми методами управління ризиком, на найбільшу увагу заслуговує метод зниження ризиків, адже при його виборі підприємець не позбавляє себе можливості отримати в майбутньому прибуток, одночасно застосовуючи раціональні та виважені заходи з мінімізації ризиків (створення резервного

фонду, використання кредитів та позик, отримання державної підтримки тощо).

Після вибору оптимального з точки зору підприємця методу впливу на ризик з'являється можливість сформулювати загальну стратегію управління всім комплексом ризиків підприємства, яка має відповідати наявним ресурсам та може передбачати залучення зовнішніх фахівців-консультантів.

Заключним етапом управління ризиком є **контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії**, яка має підлягати модифікації та адаптації до мінливих умов підприємницької діяльності. Таким чином, управління ризиками підприємницької діяльності полягає в забезпеченні гарантованого результату, який визнається підприємцем оптимальним з точки зору потенційних втрат та прибутків. Складність прийняття такого рішення багаторазово підвищується, якщо підприємницька діяльність має характер міжнародної, та потребує врахування впливу чинників середовища міжнародного бізнесу.

10.2. Характеристика ризику в міжнародному бізнесі

Угоди між резидентами різних країн піддаються ризику, який відсутній у внутрішніх операціях. Цей ризик пов'язаний з тим, що операції здійснюються або в партнерстві із закордонним контрагентом, чия діяльність зумовлена особливостями зовнішнього середовища його країни, або безпосередньо на території зарубіжної держави, де компанія потрапляє в чуже для неї оточення. Відмінності умов ведення бізнесу порівняно з національним середовищем можуть полягати у специфіці державного устрою, менталітету населення приймаючої країни, законодавстві, фінансових механізмах, дискримінаційному оподаткуванні, прихованих обмеженнях тощо. Необхідність урахування особливостей бізнес-середовища приймаючої країни збільшує трансакційні витрати закордонних суб'єктів господарювання та зумовлює високу ймовірність непередбачуваних витрати в результаті здійснення ділових операцій.

Попри зусилля з дослідження умов діяльності на закордонних ринках збуту, яких докладає будь-яка іноземна компанія, навіть у відносно сприятливому бізнес-кліматі можуть виникнути ситуації, що збільшують ризик та невизначеність міжнародних комерційних операцій. Окрім очевидних факторів ринкового середовища, на успішність міжнародного бізнесу можуть вплинути політичні, соціально-економічні, ресурсні особливості приймаючої країни, а також форс-мажорні обставини на кшталт експропріації, революції, природних катастроф, громадянських конфліктів. З урахуванням цих особливостей міжнародної підприємницької діяльності у 1960–1970 рр. сформувалася теорія ризиків міжнародного бізнесу, в основі якої перебуває розуміння ризику операцій на закордонних ринках як сукупності двох складових:

- 1) ризик, зумовлений особливостями та подіями в конкретній приймаючій країні;
- 2) ризик, пов'язаний зі здійсненням комерційних операцій та зумовлений поведінкою контрагентів.

Саме перша складова ризику зумовлює відмінності умов діяльності на зовнішніх ринках порівняно з внутрішнім, та визначається як «ризик країни». Під ризиком країни розуміються прямі збитки матеріальних та/або фінансових активів, розміщених в даній країні, або непередбачене зниження доходів за цими активами, обумовлені подіями макроекономічного, фінансового або соціально-політичного характеру, що відбулися в цій країні, та розвиток яких не здатні контролювати ні приватні підприємства, ні окремі особи. Залежно від сутності та рівня прояву, ризик країни поділяється на (рис. 10.6):

– *комерційний ризик (альфа-ризик)* – ризик здійснення комерційних операцій, який на рівні держави зумовлюється спроможністю відповідати за зовнішніми кредитними зобов'язаннями (*ризик суверенітету*), а на рівні суб'єктів господарювання – ймовірністю накладення державою обмежень на здійснення міжнародної підприємницької діяльності (*трансфертний ризик*);

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

– *політичний ризик (бета-ризик)* – ризик, зумовлений впливом суспільно-політичних подій на здійснення міжнародних комерційних операцій як в економічній системі приймаючої країни в цілому (*макроризик*), так й на рівні окремих секторів економічної діяльності (*мікроризик*).

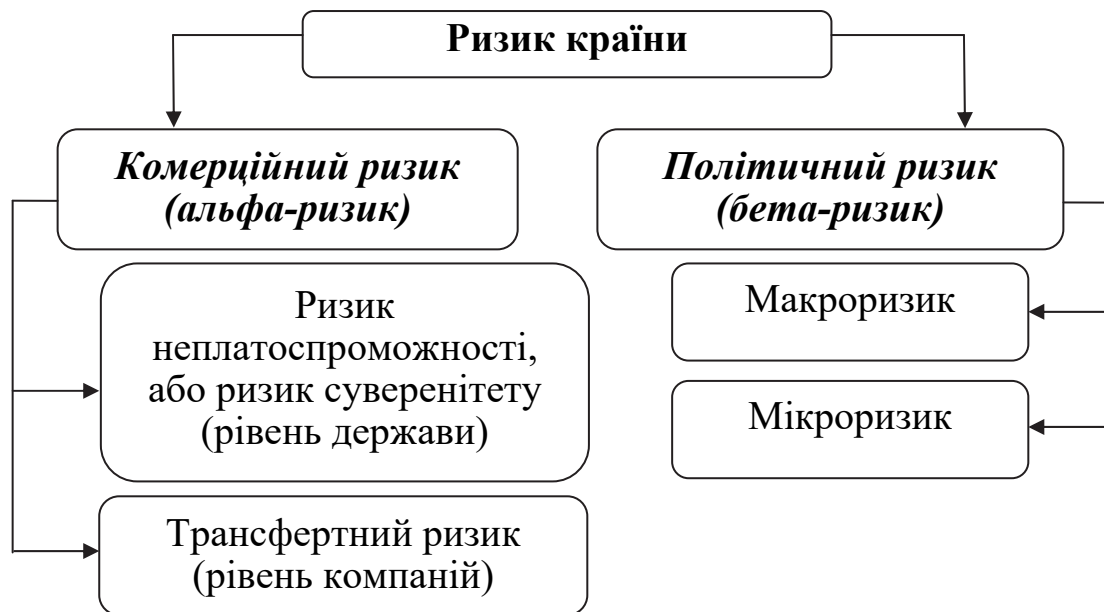


Рис. 10.6. Складові ризику країни

Джерело: сформовано автором

Новітніми факторами розвитку теорії ризику країни стали глобалізація та потужні світові фінансові кризи 1997–1998 рр. та 2008 р., що призвело до необхідності суттєвого перегляду традиційних методів оцінювання та управління ризиками країни. В цілому сучасна теорія ризику країни ґрунтується на припущенні, що ризик є об'єктивною неусувною умовою здійснення міжнародного бізнесу в будь-якій країні. Тому для прийняття рішень щодо освоєння закордонних ринків компанія повинна мати можливість порівнювати ступінь ризику, притаманного різним приймаючим країнам, особливо якщо мова йде про здійснення прямих іноземних інвестицій. Логічною передумовою мінімізації ризику міжнародних комерційних операцій компанії є дотримання принципу оберненої пропорційності ступеня присутності на закордонних ринках та ризику відповідних приймаючих країн.

10.3. Складові ризику країни та їх взаємодія

У сучасній теорії ризику країни він поділяється на чотири основні компоненти (рис. 10.7): економічний, фінансовий, валютний, політичний. Перші три компоненти ризику країни визначаються ринковими умовами та традиційно супроводжують підприємницьку діяльність, тоді як політичний ризик має неринкову природу, та передбачає можливість несприятливого впливу на діяльність іноземних компаній політичних рішень, що ухвалюються урядом приймаючої країни.

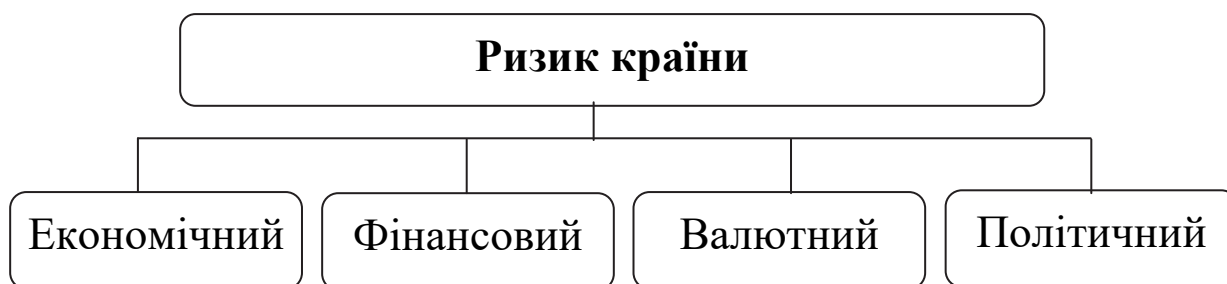


Рис. 10.7. Складові ризику країни

Джерело: складено автором

Економічний ризик країни виражається в нестійкості її макроекономічного розвитку та є ключовим компонентом у складі ризику країни, оскільки саме стійкість та сприятливість макроекономічного середовища, яка асоціюється з платоспроможним попитом і сталим економічним розвитком, відіграє визначальну роль у прийнятті іноземною компанією рішення щодо освоєння закордонного ринку. Індикаторами ступеня економічного ризику можуть вважатися показники економічного розвитку приймаючої країни: чим високими є їх абсолютні значення та чим більш стійка позитивна тенденція присутня в їх динаміці, тим більш сприятливими можна вважати умови для здійснення міжнародної підприємницької діяльності.

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

Класичними індикаторами економічного розвитку країни вважаються валовий національний дохід, валовий внутрішній продукт (в цілому та на душу населення). Так, значення подушного валового внутрішнього продукту є критерієм для класифікації країн Організацією Об'єднаних Націй на розвинуті, розвиткові та транзитивні [12]. Також адекватним вимірником рівня економічного розвитку країни є Індекс людського розвитку. Індекс людського розвитку (*HDI – Human Development Index*) є комплексним порівняльним показником очікуваної тривалості життя, грамотності, освіти та рівня життя, який публікується в рамках Програми розвитку ООН у щорічних звітах про розвиток людського потенціалу від 1990 р. [11]. Згідно з методологією розрахунку, Індекс людського розвитку визначається трьома індексами – індекс очікуваної тривалості життя (*LEI*), індекс освіти (*EI*), індекс доходу (*II*):

$$\begin{cases} LEI = \frac{LE - 20}{65} \\ EI = \frac{MYS/15 + EYS/18}{2}, \\ II = \frac{\ln(GNI_{PC}) - \ln(100)}{\ln(75000) - \ln(100)} \end{cases}, \quad (10.1)$$

де *LE* – очікувана тривалість життя, років;

MYS – середня тривалість навчання населення, років;

EYS – очікувана тривалість навчання населення, яке ще отримує освіту, років;

GNI_{PC} – валовий внутрішній дохід на душу населення за паритетом купівельної спроможності, дол.

Індекс людського розвитку є середнім геометричним трьох вищезазначених індексів:

$$HDI = \sqrt[3]{LEI \times EI \times II}. \quad (10.2)$$

Попри існування критичних поглядів та альтернативних підходів [9, 10], Індекс людського розвитку є традиційним інструментом визначення різниці між країнами світу за рівнем розвитку та оцінки ефективності державної економічної політики. Саме залежно від значень Індексу людського розвитку прийнято класифікувати країни за рівнем розвитку (дуже високий, високий, середній, низький).

Для конкретної приймаючої країни ступінь економічного ризику визначається структурою національної економіки та якістю управління її функціонуванням. Ефективне державне управління системою національного господарства здатне забезпечити країні раціональне використання конкурентних переваг у міжнародному поділі праці та сприяти позитивній динаміці виробництва конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Фінансовий ризик країни визначається здатністю національної економіки мобілізувати необхідну кількість іноземної валюти для оплати відсотків основного боргу іноземним кредиторам. Здатність відповідати за борговими зобов'язаннями залежить від величини боргу, його структури, а також від рівня економічного ризику країни (рис. 10.8).



Рис. 10.8. Параметри, що визначають фінансовий ризик країни

Джерело: складено автором

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

Загальний обсяг іноземного боргу визначає розмір відсоткових виплат, структура зумовлює обсяг і терміни його погашення, а економічний ризик країни – ймовірність дефолту як неможливості країни відповідати за своїми борговими зобов'язаннями внаслідок нестійкого економічного розвитку або, тим більше, його від'ємної динаміки.

Валютний ризик. Валютний ризик як специфічний різновид ризику міжнародної підприємницької діяльності визначається нестійкістю курсу національної валюти, що призводить до зменшення доходів нерезидентів. Найбільший вплив валютний ризик чинить на форми міжнародного бізнесу, пов'язані з отриманням експортних кредитів та прямим іноземним інвестуванням. Валютний ризик може бути трьох видів (рис. 10.9): *операційний, трансляційний, економічний*.

Види валютного ризику країни				
Операційний	Трансляційний (розрахунковий, балансовий)			Економічний
Можливість недоотримання прибутку або настання збитків у результаті безпосереднього впливу змін обмінного курсу на очікувані потоки грошових коштів	Можливість невідповідності між активами та пасивами, вираженими у валютах різних країн			Імовірність несприятливого впливу коливань валютного курсу на функціонування компанії
	Загальна оцінка ефективності компанії	Складання консолідованого балансу компанії	Перерахунок сум податкових платежів	

Рис. 10.9. Види валютного ризику країни

Джерело: складено автором

Операційний валютний ризик можна визначити як можливість недоотримати прибуток або зазнати збитків у результаті безпосереднього впливу змін обмінного курсу на очікувані потоки грошових коштів. Так, якщо компанія має валютні зобов'язання за експортними контрактами, то виникає невизначеність вартості експорту в національній валюті, що збільшує ризик від здійснення міжнародної комерційної операції.

Трансляційний (розрахунковий, балансовий) валютний ризик проявляється як можливість невідповідності між активами і пасивами, вираженими у валютах різних країн. Трансляційний ризик притаманний передусім діяльності великих міжнародних компаній, які мають чисельні дочірні підрозділи (філії) за кордоном. Коливання обмінних курсів національних валют можуть зумовити викривлення показників фінансово-господарської діяльності при оцінюванні загальної ефективності компанії та складанні її консолідованого балансу. Також трансляційний ризик може виникнути при перерахунку сум податкових платежів у валюті країни місцезнаходження материнської компанії.

Економічний валютний ризик визначається як імовірність несприятливого впливу коливань валютного курсу на функціонування компанії. Економічний валютний ризик є наслідком непрогнозованої зміни обсягів реалізації продукції, неочікуваного падіння цін, втрати конкурентних позицій компанії в результаті дій конкурентів тощо. На виникнення економічного валютного ризику також можуть вплинути різноманітні урядові обмеження, зумовлені падінням курсу національної валюти. Найбільше економічний валютний ризик проявляється в країнах, національні економіки яких критично залежні від імпорту товарів. Так, якщо діяльність національних товаровиробників залежить від постачання імпортних компонентів, сировини та напівфабрикатів, то зростання курсу іноземних валют відносно національної збільшує вартість продукції та негативно впливає на її конкурентоспроможність. З іншої сторони, зростання курсу іноземних валют стимулює експортно орієнтовані виробництва.

Найменшою мірою до економічного ризику схильні компанії, які не залучені до міжнародного бізнесу, тобто несуть витрати тільки в національній валюті, не мають альтернативних джерел факторів виробництва, на які могли б вплинути зміни валютного курсу, та не стикаються з конкуренцією з боку товарів, ціни на які можуть стати більш вигідними в результаті сприятливої зміни курсу. Однак і такі компанії не вільні повністю від економічного ризику.

На окрему увагу заслуговує четвертий компонент ризику країни – політичний ризик, який, попри свою специфічну неекономічну природу, чинить визначальний вплив на міжнародну підприємницьку діяльність.

10.4. Політичні ризики в закордонній діяльності

Політичний ризик як важливий аспект прийняття рішень у сфері міжнародного бізнесу має довгу історію. Спроби враховувати політичний ризик, що викликається діями окремих державних діячів або урядів, робилися ще в ХІХ ст. Наприклад, банкір, бізнесмен та фінансист Натан Маєр фон Ротшильд суттєво збільшив свої статки під час військової кампанії Наполеона, оскільки організував систему інформації про перебіг подій таким чином, що отримував її на кілька днів раніше, ніж британський уряд.

У ХХ ст. подією, яка зумовила сплеск цікавості до розроблення теорії управління політичними ризиками, стала Кубинська революція 1959 р., в результаті якої на острові відбулася експропріація та націоналізації власності компаній-резидентів США. Саме в цей час в лексиконі американських корпорацій виникає термін «політичний ризик», вплив якого на міжнародну господарську діяльність може суттєво перевищувати ризики економічної природи. На початку 1970-х років найбільші компанії світу запроваджують спеціальні організаційні підрозділи, що займаються оцінюванням ризику здійснення закордонних операцій. Однак протягом десятиріччя проблема

оцінки політичного ризику перебуває на другому плані, переважно через недостатню розробленість інструментарію його виявлення та подолання, а також унаслідок переважання економічних ризиків при здійсненні закордонних операцій. Наступною знаковою суспільно-політичною подією, яка черговий раз підтвердила значущість політичного ризику країни в діяльності міжнародних компаній та відновила інтерес до формування методології його дослідження, стала Іранська революція 1979 р. На 80-ті роки ХХ ст. припадає найбільша кількість публікацій, зосереджених на методах аналізу політичного ризику. Практична значущість цих досліджень зумовила створення значного числа консультаційних фірм, що спеціалізуються на оцінці політичних ризиків у різних країнах. Сучасні тенденції трансформації умов міжнародної підприємницької діяльності, передусім – стрімка активізація неопротекціонізму в політиці країн світу та зумовлені нею міждержавні торговельні конфлікти різного ступеня інтенсивності, підтверджує необхідність використання міжнародними компаніями методів й інструментів прогнозування та мінімізації політичних ризиків.

Попри беззастережне визнання значущості політичного ризику при здійсненні міжнародної підприємницької діяльності, й досі не існує єдиного підходу до його визначення, що зумовлює існування широкого діапазону підходів до трактування політичного ризику – від прогнозування політичної стабільності до оцінки всіх некомерційних ризиків, пов'язаних із діяльністю в різних соціально-політичних національних середовищах. У цілому, більшість фахівців погоджується, що політичний ризик означає вплив неекономічних змінних на ділові операції, здійснювані за кордоном.

Приклади різних підходів до розуміння політичних ризиків систематизовано в табл. 10.1. Загально, можна відзначити існування двох основних підходів до визначення політичного ризику – у вузькому та широкому сенсі. Політичний ризик у вузькому сенсі розуміється як імовірність фінансових втрат для компанії в результаті впливу несприятливих політичних чинників у країні здійснення міжнародної підприємницької

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

діяльності. Визначаючи ж політичний ризик у широкому його розумінні, дослідники підкреслюють, що політична подія не обов'язково несе ризик для міжнародного бізнесу, але може також означати нові можливості.

Таблиця 10.1

Підходи до визначення політичного ризику країни

ПОЛІТИЧНИЙ РИЗИК КРАЇНИ	Дії національного уряду, які заважають проведенню ділових операцій, змінюють умови угод або призводять до конфіскації власності іноземних компаній
	Зміни в умовах проведення операцій іноземними компаніями, що виникають у ході політичного процесу
	Непередбачені обставини, що виникають у політичному середовищі та приймають зазвичай форму обмежень у проведенні операцій
	Внутрішньодержавні та міжнародні, конфліктні й інтеграційні події і процеси, які можуть (або не можуть) призвести до змін в урядовій політиці всередині країни або в зарубіжних країнах, що виразяться в несприятливих умовах або додаткові можливості (стосуються, наприклад, прибутку, ринків, персоналу) для фірми
	Розрив у діловому середовищі, який важко передбачити і який є результатом політичних змін
	<i>Перша складова:</i> ризик трансферів, операційний ризик (невизначеність щодо політики регулювання, урядових процедур, які погіршують результати і управління операціями в зарубіжній країні); <i>друга складова:</i> ризик втрати контролю над капіталом (дискримінація зарубіжних фірм, експропріація, примусове введення місцевих акціонерів
	Імовірність фінансових втрат для фірми в результаті впливу несприятливих політичних чинників у країні розміщення інвестицій
	Невизначеність середовища, в якому діють всі неринкові сили
	Можливість політично мотивованих змін, які несприятливо впливають на результати операцій із зарубіжними партнерами

Джерело: сформовано автором

Вищезгаданий досвід Натана Ротшильда свідчить, що успіх у бізнесі може бути досягнутий не лише в результаті прогнозування настання несприятливих подій, а й використання можливостей, які створюють політичні рішення урядів приймаючих країн. Так, для компанії, яка розглядає варіанти розміщення інвестицій за кордоном, інформація про перспективи політичної стабільності у певній країні є не менш важливим чинником прийняття рішення, ніж висока ймовірність соціально-політичних конфліктів. Тому при прогнозуванні політичного ризику компанії слід ураховувати не лише негативні, а й позитивні зміни у середовищі міжнародного бізнесу, оскільки останні можуть стати джерелом отримання додаткових прибутків від здійснення міжнародної діяльності.

Будь-яка подія або процес, що виникає у політичному середовищі приймаючої країни, може створювати як загрози для іноземної компанії, так й створювати нові можливості для розвитку її діяльності. Наприклад, лібералізація умов зовнішньої торгівлі полегшує доступ виробників імпортованої продукції на внутрішній ринок приймаючої країни. Навпаки, у разі запровадження протекціоністських обмежень з метою захисту національного товаровиробника, іноземний конкурент несе непрогнозовані втрати від міжнародної діяльності на даному зовнішньому ринку.

Ключовим завданням у контексті управління політичним ризиком є своєчасна ідентифікація як самих джерел його виникнення, так й напрямів впливу на міжнародну діяльність компанії з метою як мінімізації загроз, так і використання можливостей, які створює та або інша політична подія (процес). У разі деструктивного впливу політичних факторів іноземній компанії необхідно докласти зусиль для мінімізації політичного ризику за рахунок упровадження комплексу економічних, фінансових та організаційних заходів щодо його подолання. Якщо вплив ризику не представляється можливим уникнути (революція, масштабний військово-політичний конфлікт, руйнація зовнішньоторговельних відносин між країнами-партнерами тощо), доцільним може стати прийняття рішення про відмову від діяльності в приймаючій країні.

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

Важливим фактором прийняття рішень щодо виходу на закордонні ринки є розуміння неусувного характеру політичного ризику та неможливості його повного подолання. Можливості управління політичним ризиком зводяться до зменшення невизначеності, яку створює непередбачуваний характер суспільно-політичного та соціального розвитку країн, які компанія розглядає в якості варіантів здійснення закордонних операцій.

Політичний ризик може бути визначений як імовірність змін в діяльності компанії, які зумовлені урядовими політичними рішеннями та несподіваними суспільно-політичними подіями в приймаючій країні, які чинять несприятливий вплив на результати міжнародних ділових операцій або створюють нові можливості для їх здійснення.

Політичний ризик є неусувною характеристикою міжнародного бізнесу на сучасному етапі, та тісно пов'язаний з іншими аспектами ризику країни – соціальними, економічними, демографічними, ресурсними тощо. В цілому всі ці компоненти формують національне бізнес-середовище, що є предметом аналізу іноземних компаній та підґрунтям для прийняття рішення щодо здійснення міжнародної підприємницької діяльності в конкретній приймаючій країні. Основні фактори різної природи, які визначають рівень ризику в країні, подано в табл. 10.2.

Імовірність виникнення та величина політичного ризику багато в чому залежить від стабільності запровадженої в країні політичної системи, до основних типів якої відносяться (див. рис. 10.10): *авторитарно-традиційна (монархія або військова диктатура), авторитарно-мобілізаційна (тоталітаризм), ліберально-демократична (парламентська або президентська форма правління), нова незалежна (колишні колонії або політично й економічно залежні держави).* Найбільш стабільною політичною системою вважаються авторитарно-мобілізаційна та ліберально-демократична, відносно стабільною – авторитарно-традиційна, найменш стабільною – нова незалежна. В останній виражені наслідки нерівності

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

економічних груп у суспільстві, відсутні усталені традиції ефективного державного управління та висока ймовірність виникнення соціально-політичних конфліктів.

Таблиця 10.2

**Основні фактори, що визначають рівень
ризиків приймаючої країни**

Фактори	Приклади факторів
Матеріальні ресурси	Капітал, трудові ресурси (кваліфіковані та некваліфіковані), професійні навички й компетенції, культура управління, рівень розвитку технологій, природно-ресурсний потенціал
Соціально-політичні та демографічні фактори	Соціальна неоднорідність суспільства, структура та розподіл доходів, політична система, соціально-політичні та військові конфлікти, легітимність правлячої еліти, роль військових та армії, політичні репресії
Політика уряду та пріоритети державного управління	Цілі та орієнтири урядової політики, секторальні та галузеві політики (фінансова, монетарна, промислова, інвестиційна, зовнішньоторговельна, продовольча, інфраструктурна, соціальна, енергетична, регіональна та ін.), міжнародні угоди
Економічні фактори та тенденції	Динаміка індикаторів економічного розвитку, темп та рівень інфляції, покриття експортом імпорту, відсоткові ставки, рівень зайнятості, обслуговування зовнішнього боргу, пропозиція грошей, платіжний баланс, норма заощаджень
Фактори міжнародного впливу	Геополітичні фактори, ціни на нафту та сировину, глобальні економічні кризи, міждержавні торговельні конфлікти

Джерело: складено автором

Політичні ризики є неоднорідними як за джерелом виникнення, так й за ступенем впливу на суб'єктів міжнародної підприємницької діяльності. Підходи до класифікації політичних ризиків систематизовано в табл. 10.3.

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

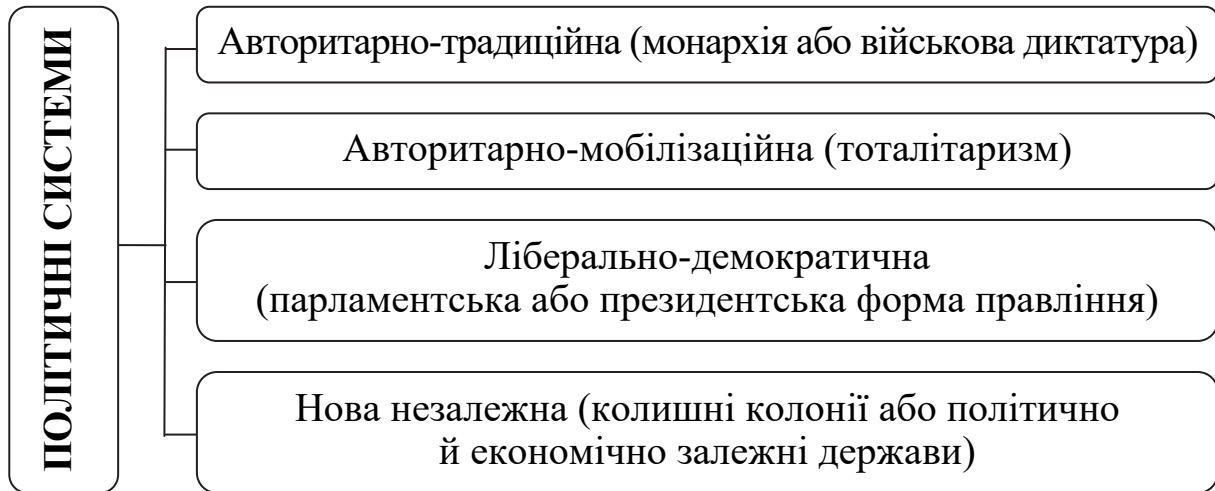


Рис. 10.10. Класифікація політичних систем

Джерело: складено автором

По-перше, політичний ризик класифікується залежно від того, чи стосується він міжнародної діяльності компанії в усіх країнах її представництва (*глобальний політичний ризик*) або пов'язаний зі здійсненням міжнародного бізнесу в конкретній приймаючій країні (*локальний ризик, або ризик країни*). Глобальний політичний ризик виникає на міжнародному рівні внаслідок всеосяжних суспільно-політичних криз та політико-економічних конфліктів між провідними державами світу, й призводить до погіршення як умов міжнародної торгівлі в цілому, так зниження прибутковості міжнародних операцій окремих суб'єктів господарювання.

За другим критерієм (рівень економічних суб'єктів) політичний ризик поділяється на *макроризик* та *мікроризик*. *Макроризик* включає всі події або заходи суспільно-політичного характеру, що впливають на закордонні інвестиції та операції всіх іноземних суб'єктів у країні розміщення, тоді як *мікроризик* стосується функціонування конкретних іноземних компаній у певній країні або певному секторі економічної діяльності, та переважно зумовлюється їх національною приналежністю.

**Критерії класифікації політичних ризиків
міжнародного бізнесу**

Критерій класифікації	Види політичного ризику	Сутність політичного ризику
Рівень прояву	Глобальний ризик	Ризик, що виникає на міжнародному рівні унаслідок глобальних суспільно-політичних криз, та стосується міжнародної діяльності компанії в усіх країнах її представництва
	Локальний ризик (ризик країни)	Ризик, пов'язаний зі здійсненням міжнародного бізнесу в конкретній приймаючій країні
Рівень економічних суб'єктів	Макроризик	Ризик, що включає всі події або заходи суспільно-політичного характеру, що впливають на закордонні інвестиції та операції всіх іноземних суб'єктів в країні розміщення
	Мікроризик	Ризик, що стосується функціонування конкретних іноземних компаній у певній країні або певному секторів економічної діяльності, та переважно зумовлюється їх національною приналежністю
Джерело виникнення	Екстра-легальний ризик	Подія, джерело якої перебуває поза офіційних легітимних структур приймаючої країни
	Легально-урядовий ризик	Ризик, що є наслідком поточного політичного процесу, регульованого урядом приймаючої країни

Джерело: складено автором

Також класифікація політичних ризиків здійснюється на основі поділу подій, джерело яких перебуває поза офіційних легітимних структур приймаючої країни (*екстралегальний ризик*), або зумовлених поточним політичним процесом, регульованим

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

урядом приймаючої країни (*легально-урядовий ризик*). Легально-урядовий ризик є прямим результатом політики державних органів управління та провладних структур, та передбачає такі події, як демократичні вибори до органів влади, напрацювання законодавчої бази (передусім, у сфері регулювання міжнародної підприємницької діяльності), укладання міждержавних торговельно-економічних угод, співпраця з інтеграційними блоками та міжнародними організаціями тощо. Екстралегальний ризик означає будь-яку подію, джерело якого знаходиться поза існуючих легітимних структур країни та не піддається урядовому контролю: тероризм, саботаж, військовий переворот, революція. У більш м'якій формі екстралегальний ризик зумовлюється так званою квазіурядовою діяльністю профспілок, торговельних організацій або політичної опозиції в країні (рис. 10.11).

	Екстралегальний ризик	Легально-урядовий ризик
Макроризик	Революція, військовий заколот, масштабний військово-політичний конфлікт	Зміни зовнішньо-торгівельної, податкової, валютної політики держави, укладання торговельно-економічних угод
Мікроризик	Тероризм, саботаж, страйк, діяльність профспілок, протести екологічних рухів	Торгівельне регулювання секторів економічної діяльності

Рис. 10.11. Систематизація наслідків політичних ризиків за рівнем прояву та джерелом виникнення

Джерело: складено автором

Визначити різницю між екстралегальним та легально-урядовим ризиком можна на підставі їх ототожнення з політичними подіями та політичними рішеннями (рис. 10.12). Політичні події як джерело екстралегального ризику (війна, революція, страйк) переважно є раптовими та непередбачуваними, що унеможливорює

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

прогнозування їх наслідків для діяльності іноземних компаній в приймаючій країні. Водночас, політичні рішення, які є результатом поточної діяльності уряду країни та джерелом легально-урядового ризику, часто проявляються більш поступово, послідовно, що дозволяє вчасно оцінити їх вплив на погіршення ділового середовища. За певних умов, політичні події можуть призвести до зміни обстановки в країні та перетворитися на джерело легально-урядового ризику.

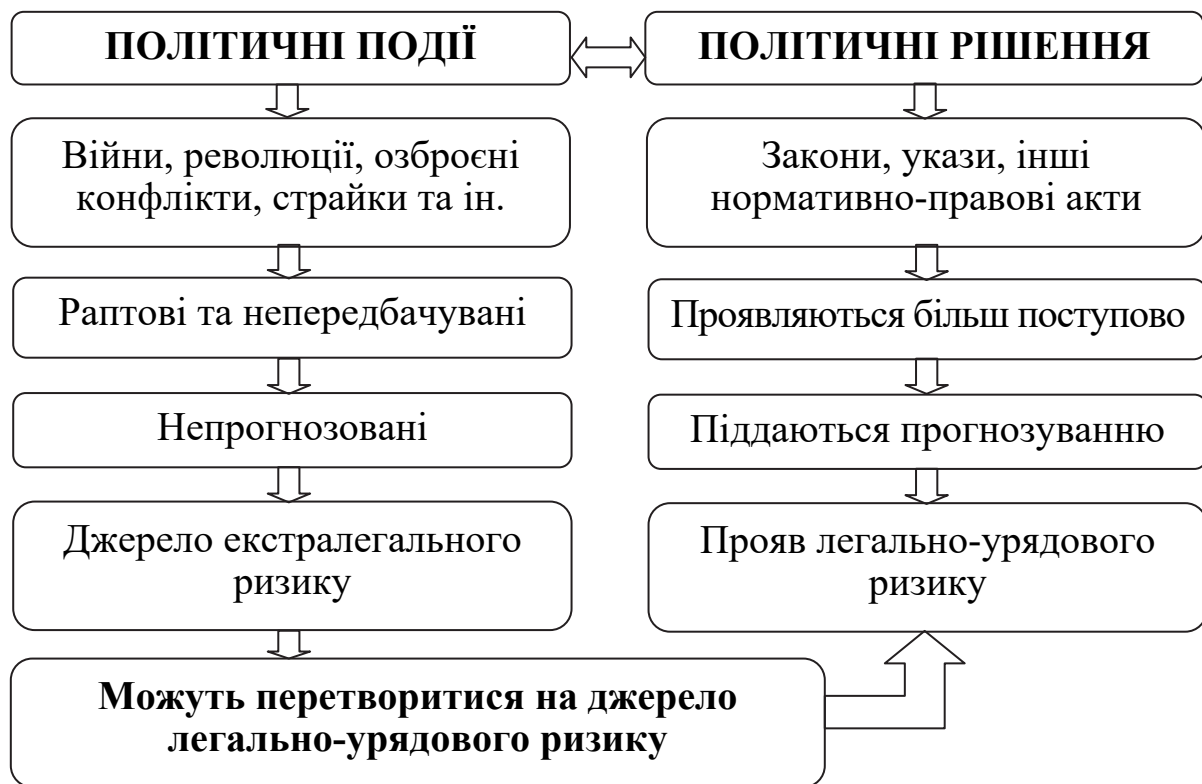


*Рис. 10.12. Політичні події та політичні рішення
в управлінні ризиками*

Джерело: складено автором

Політичні ризики є найважливішою складовою частиною ризиків країни. Результатом політичних ризиків є можливість недоотримання доходу або втрати власності іноземного

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

підприємця або інвестора внаслідок зміни соціально-політичної ситуації в країні. Вони можуть проявитися у вигляді наступних подій:

- зміни у валютному законодавстві, що перешкоджають виконанню міжнародних контрактів або репатріації валютної виручки;
- зміни юридичної бази, що ускладнюють здійснення підприємницької діяльності;
- націоналізація або експропріація підприємств, створених за участю іноземних інвесторів;
- внесення змін до арбітражного права;
- військові дії, громадянські заворушення, масові заворушення, що спричинили за собою заподіяння шкоди майновим інтересам підприємців.

Найбільші загрози для іноземних інвесторів створює ризик націоналізації. При цьому треба враховувати, що сучасні корпорації розуміють цей термін досить широко, включаючи в нього як експропріацію, так і примусовий викуп урядом приймаючої країни майна компанії, вимушене залучення до управління компанією резидентів приймаючої країни, або просто обмеження доступу інвесторів до управління активами.

Дуже важливим для іноземних інвесторів є і ризик трансферту, який пов'язаний з конвертацією національної валюти в іноземну. Це означає проблеми в переказі прибутку закордонних підрозділів материнської компанії до країни базування. Як і в першому випадку, мова не завжди йде про прямі заборони. Такий ризик, наприклад, може виражатися просто в бюрократичних перепонах, затягуванні термінів розрахунку за контрактами, прихованій корупційній складовій процесу переведення коштів та ін.

Для суб'єктів експортно-імпоротної діяльності великі проблеми створює ризик розриву контракту. Якщо контракт розривається з незалежних від партнера причин, наприклад, у зв'язку зі зміною національного законодавства або форс-мажорними обставинами, то уникнути збитків не допоможе ні наявність штрафних санкцій в контракті, ні звернення до міжнародних арбітражних організацій.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Нарешті, ризик військових дій і цивільних заворушень в приймаючій країні стосується всіх учасників міжнародного бізнесу. Втрати тут можуть бути досить значними і навіть вести до банкрутства компанії.

Один і той самий політичний ризик може різним чином позначатися на різних формах міжнародного бізнесу. Основними об'єктами впливу політичного ризику є (рис. 10.13): *прямі іноземні інвестиції, закордонні позики, портфельні іноземні інвестиції (організація ринку цінних паперів та іноземна присутність на національному фінансовому ринку).*

ОБ'ЄКТИ ВПЛИВУ	Прямі іноземні інвестиції	
	Закордонні позики	
	Портфельні іноземні інвестиції	Організація ринку цінних паперів
		Іноземна присутність на національному фінансовому ринку

Рис. 10.13. Об'єкти впливу політичного ризику

Джерело: сформовано автором

Вплив політичного ризику на прямі іноземні інвестиції залежить від того, до якої категорії жорсткості він може бути віднесений. Заходи та події, які погіршують інвестиційні операції, можна поділити на три категорії (рис. 10.14): *сильний політичний ризик, адміністративний ризик і соціальний ризик.* Перші дві категорії є похідними легально-урядового ризику, оскільки ускладнення умов для закордонних інвесторів максимальної (сильний політичний ризик) або помірної (адміністративний ризик) жорсткості запроваджується та контролюється державою. До третьої категорії (соціальний ризик) відносяться процеси та події, які перебувають поза сферою впливу державного уряду та в рівному ступені створюють проблеми як для іноземного інвестування, так і для стабільного розвитку національної економіки.

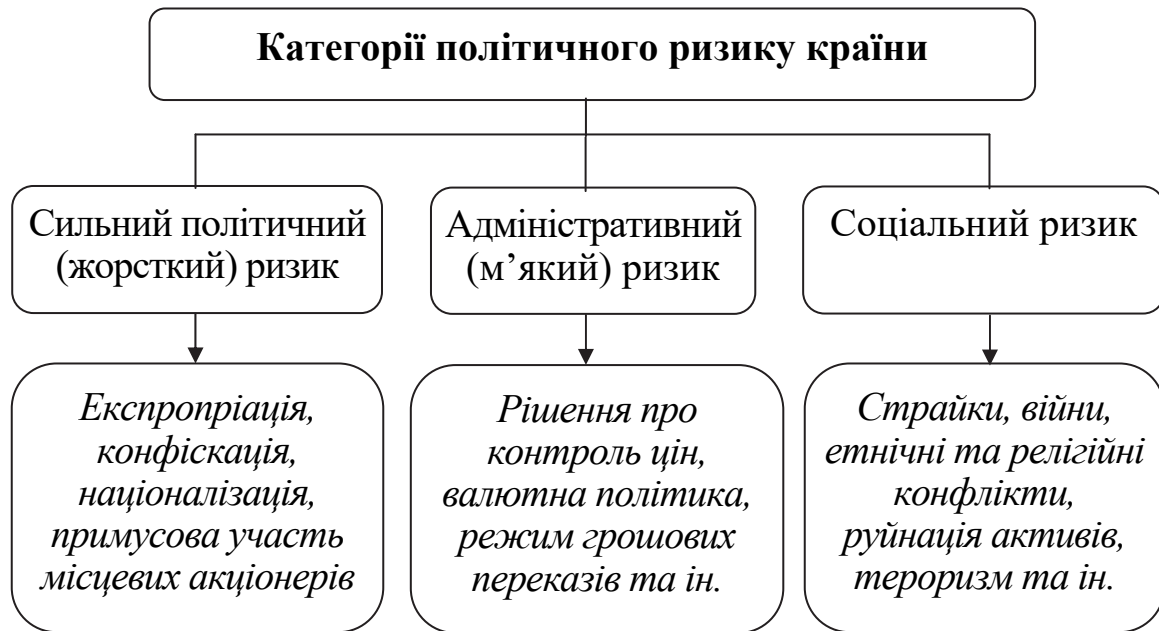


Рис. 10.14. Категорії політичного ризику країни

Джерело: складено автором

Додатково проілюструвати відмінності між соціальним ризиком, жорстким і м'яким політичним ризиком можна за допомогою рис. 10.15, на якому ризик впорядковано за двома критеріями – ступінь видимості подій та ступінь насильства. Найгірші події з максимальним ступенем видимості та насильства провокуються соціальним ризиком та призводять до руйнації активів, викрадення осіб, тероризму та ін. Найменші ризики пов'язані з адміністративними (м'якими) заходами, виникають у разі обмеження нормального функціонування закордонних підрозділів іноземної компанії, але можуть збільшитися до максимального рівня (націоналізація) у разі запровадження урядом приймаючої країни жорсткої обмежувальної політики щодо присутності іноземних інвесторів. Зазвичай адміністративний ризик призводить до падіння прибутковості, а результатом жорстких заходів державного регулювання може стати часткова або повна втрата іноземною компанією прибутку від закордонних операцій.

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Ступінь видимості	<i>Найбільший</i>	Націоналізація з відповідною компенсацією	Експропріація (націоналізація без компенсації)	Руйнація активів, тероризм, викрадення осіб та ін.
	<i>Середній</i>	Обов'язкова участь місцевих акціонерів у капіталі підрозділу	Дискримінація щодо податків, цін, регулювання	
	<i>Найменший</i>	Обмеження нормального функціонування підрозділу		
		<i>Найменший</i>	<i>Середній</i>	<i>Найбільший</i>
		Ступінь насильства		

Рис. 10.15. Прояв політичних ризиків

Джерело: складено автором

Крім серйозних наслідків для власності й очікуваних прибутків, політичний ризик може впливати на безпеку матеріальних активів, включаючи інтелектуальну власність і персонал іноземної компанії. Матеріальні та інтелектуальні активи в приймаючій країні можуть бути пошкоджені або зруйновані у разі настання подій, асоційованих з соціальним ризиком. Якщо мова йде про інтелектуальні активи, то для них прямою неусувною загрозою в умовах глобалізації та інформатизації суспільства є недотримання патентів і ліцензій, піратство, імітація, промислове шпигунство.

Особиста безпека керівного складу та працівників закордонного підрозділу компанії може стати найбільш складною проблемою – зокрема, у випадку загострення зовнішньополітичних відносин між країнами. Шантаж і вимагання, порушень

громадського порядку, природні катастрофи, епідемії також представляють особистий ризик. Такі події важко передбачити, а їх наслідки важко оцінити. Однак, коли вони відбуваються, їх ефект часто катастрофічним чином відбивається на іноземних інвестиціях.

Вплив політичного ризику на закордонні позики як можливість політико-соціальних факторів створити ситуацію, в якій позичальник у цій країні не має можливості обслуговувати і оплачувати свої борги закордонним кредиторам у належний час. Дефолт може настати як внутрішнім, так і закордонним позикам, але тільки закордонна позика має ризик трансферту, викликаний або економічними проблемами та політичними подіями.

Вплив політичного ризику на портфельні інвестиції через **організацію ринку цінних паперів** зумовлюється тим, що політична влада країни зазвичай здійснює моніторинг та регулювання фінансових ринків, які перебувають під їх юрисдикцією. Саме уряд країни має вирішальний вплив на прийняття таких рішень, як визначення складу учасників ринку та типів фінансових інструментів, доступних для іноземних інвесторів. Регулювання фінансового ринку з боку державного сектору передбачає також регламентацію процедур укладання контрактів, розрахунків та поставок, стягнення брокерської комісії та державного мита та запровадження інших заходів у сфері оподаткування операцій з цінними паперами, які впливають на іноземного інвестора. Податковий вплив є найбільш значущим фактором прийняття іноземним інвестором рішення щодо здійснення портфельних інвестицій, оскільки безпосередньо впливає на визначення остаточної норми доходу за фінансовими операціями. Відповідно, політично мотивовані зміни в податках, комісійних або структурі витрат істотно вплинуть на результат іноземних портфельних інвестицій та організації ринку цінних паперів у цілому мають враховуватися інвестором при прийнятті рішення про інвестування.

Іншою формою впливу держави на іноземні портфельні інвестиції, яка може стати джерелом політичного ризику

для іноземних інвесторів, є *державне регулювання іноземної присутності на національному фінансовому ринку*. Так, можливим є обмеження присутності іноземного учасника на внутрішньому ринку цінних паперів. Багато ринків, що розвиваються, наприклад, обмежують іноземного учасника на своєму ринку цінних паперів офіційно схваленими фондами. Відповідно, ці фонди часто продають з премією свої цінні папери. Зміна в регулюванні може мати драматичні наслідки для курсу цінних паперів фонду. Якщо, наприклад, уряд вирішить розширити іноземну участь шляхом акредитації більшого числа фондів, котирування акцій існуючих фондів впадуть.

Розглянуті вище різновиди політичного ризику завжди в різному ступені присутні на ринках зарубіжних країн. Їх комбінація складає специфічний ризик приймаючої країни, виявлення та оцінювання якого є передумовою успішного функціонування іноземних компаній у національному середовищі.

Глосарій

Випадковість (непередбачуваність) настання події – неможливість точно визначити час (а іноді і місце) її виникнення.

Виробнича підприємницька діяльність – здійснюється з метою отримання прибутку в результаті виробництва продукції (робіт, товарів, послуг) для подальшої реалізації.

Глобальний політичний ризик – ризик, що виникає на міжнародному рівні унаслідок глобальних суспільно-політичних криз, та стосується міжнародної діяльності компанії в усіх країнах її представництва.

Економічний валютний ризик – імовірність несприятливого впливу коливань валютного курсу на функціонування компанії.

Екстралегальний ризик – подія, джерело якої перебуває поза офіційних легітимних структур приймаючої країни.

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

Комерційна підприємницька діяльність – здійснюється з метою отримання прибутку від просування та продажу товарів, вироблених іншими учасниками ринку.

Комерційний ризик країни (альфа-ризик) – ризик здійснення комерційних операцій, який на рівні держави зумовлюється спроможністю відповідати за зовнішніми кредитними зобов'язаннями (*ризик суверенітету*), а на рівні суб'єктів господарювання – ймовірністю накладення державою обмежень на здійснення міжнародної підприємницької діяльності (*трансфертний ризик*).

Легально-урядовий ризик – ризик, що є наслідком поточного політичного процесу, регульованого урядом приймаючої країни.

Макроризик – ризик, що включає всі події або заходи суспільно-політичного характеру, що впливають на закордонні інвестиції та операції всіх іноземних суб'єктів у країні розміщення.

Мікроризик – ризик, що стосується функціонування конкретних іноземних компаній у певній країні або певному секторі економічної діяльності, та переважно зумовлюється їх національною приналежністю.

Об'єкт ризику – матеріальний об'єкт або майновий інтерес.

Операційний валютний ризик – можливість недоотримання прибутку або настання збитків у результаті безпосереднього впливу змін обмінного курсу на очікувані потоки грошових коштів.

Політичний ризик країни (бета-ризик) – ризик, зумовлений впливом суспільно-політичних подій на здійснення міжнародних комерційних операцій як в економічній системі приймаючої країни в цілому (*макроризик*), так й на рівні окремих секторів економічної діяльності (*мікроризик*).

Ризик – подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, діяльності якого притаманний даний ризик.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ризик країни – прямі збитки матеріальних та/або фінансових активів, розміщених у даній країні, або непередбачене зниження доходів за цими активами, обумовлені подіями макроекономічного, фінансового або соціально-політичного характеру, що відбулися в цій країні, та розвиток яких не могли контролювати ні приватні підприємства, ні окремі особи.

Ризик міжнародного бізнесу – нестійкість прибутковості міжнародних комерційних операцій, викликані подіями в конкретній країні на відміну від подій, пов'язаних з окремим економічним і фінансовим агентом.

Спекулятивний ризик – являє собою аспект ринкової економіки і може мати результатом як збиток, так і додатковий прибуток.

Трансляційний (розрахунковий, балансовий) валютний ризик – можливість невідповідності між активами та пасивами, вираженими у валютах різних країн.

Фінансово-кредитна підприємницька діяльність – пов'язана з використанням грошових коштів різних учасників ринку для інвестування з метою отримання прибутку на різниці вартості залучених і інвестованих грошей.

Чистий ризик – пов'язаний переважно з небажаними відхиленнями від запланованих результатів і відноситься до будь-яких явищ і процесів у природі і суспільстві.

Тестові завдання

1. До необхідних умов, що визначають умови ризику при здійсненні підприємницької діяльності суб'єктом міжнародного бізнесу, не відноситься:
 - 1) детермінований характер подій;
 - 2) наявність невизначеності;
 - 3) необхідність вибору альтернативи;
 - 4) можливість оцінити ймовірність реалізації альтернатив.

- 2. Ризик у діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу, що являє собою невід'ємний аспект ринкової економіки і може мати результатом як збиток, так і додатковий прибуток, це:**
 - 1) спекулятивний ризик;
 - 2) чистий ризик;
 - 3) страховий ризик;
 - 4) економічний ризик.
- 3. До типів підприємницьких ризиків у діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу не відноситься:**
 - 1) інформаційний ризик;
 - 2) ризик фізичної шкоди;
 - 3) регуляторний ризик;
 - 4) економічний ризик.
- 4. Міжнародна підприємницька діяльність, яка здійснюється з метою отримання прибутку від просування та продажу товарів, вироблених іншими учасниками ринку – це:**
 - 1) комерційна діяльність;
 - 2) фінансово-кредитна діяльність;
 - 3) виробнича діяльність;
 - 4) технологічна діяльність.
- 5. Метод управління ризиком міжнародної підприємницької діяльності, який передбачає скорочення розмірів можливого збитку або ймовірності настання несприятливих подій, це:**
 - 1) зниження ризику;
 - 2) уникнення ризику;
 - 3) передача ризику;
 - 4) прийняття ризику.
- 6. Ризик країни, який асоціюється з наданням їй позик іноземними урядами та міжнародними фінансовими організаціями, це:**
 - 1) ризик неплатоспроможності;
 - 2) трансфертний ризик;
 - 3) макроризик;
 - 4) мікроризик.

7. Ситуація, що складається в результаті сполучення макроризику та легально-урядового ризику країни, це:

- 1) зміна інвестиційного законодавства;
- 2) тероризм;
- 3) зміна торговельного регулювання;
- 4) революція.

8. Ситуація, що складається в результаті сполучення мікроризику та екстралегального ризику країни, це:

- 1) тероризм;
- 2) зміна інвестиційного законодавства;
- 3) зміна торговельного регулювання;
- 4) революція.

9. За збільшенням ступеня прояву політичні ризики виглядають як:

- 1) націоналізація, експропріація, руйнація активів;
- 2) руйнація активів, націоналізація, експропріація;
- 3) експропріація, націоналізація, руйнація активів;
- 4) експропріація, руйнація активів, націоналізація.

10. За зменшенням ступеня прояву політичні ризики виглядають як:

- 1) руйнація активів, експропріація, націоналізація;
- 2) експропріація, націоналізація, руйнація активів;
- 3) націоналізація, експропріація, руйнація активів;
- 4) руйнація активів, націоналізація, експропріація.

Контрольні запитання

1. Чим характеризується ситуація ризику в управлінні економічними об'єктами?
2. Чим ризик підприємницької діяльності відрізняється від умов невизначеності? Які чинники зумовлюють ситуацію невизначеності в міжнародній підприємницькій діяльності?

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

3. Охарактеризуйте особливості прояву типів підприємницького ризику (ризик фізичної шкоди, регуляторний ризик, економічний ризик) в міжнародному бізнесі.
4. Охарактеризуйте особливості прояву типів економічного ризику (ринковий ризик, кредитний ризик, операційний ризик) в міжнародному бізнесі.
5. Охарактеризуйте методи управління ризиками в міжнародному бізнесі (уникнення, зниження, передача, прийняття) з точки зору мінімізації потенційних втрат та очікуваного прибутку.
6. Які суспільно-політичні та економічні обставини сприяли виникненню теорії ризиків міжнародного бізнесу?
7. На які складові поділяється ризик приймаючої країни? Надайте їх характеристику та опишіть механізм взаємодії.
8. Які параметри визначають фінансовий ризик приймаючої країни?
9. Які історичні події сприяли розумінню важливості політичного ризику як аспекту прийняття рішень в міжнародному бізнесі?
10. Охарактеризуйте вплив політичних ризиків приймаючої країни на: закордонні позики; портфельні інвестиції; ринок цінних паперів.

Практичні завдання

1. Охарактеризуйте ризикованість бізнес-середовища України для міжнародних компаній за кожною зі складових ризику країни. Обґрунтуйте відповідь.

Економічний ризик	Фінансовий ризик	Валютний ризик	Політичний ризик

2. Запропонуйте набір показників, за якими можна оцінити складові ризику міжнародного бізнесу:

Комерційний ризик (альфа-ризик)		Політичний ризик (бета-ризик)	
Ризик неплатоспроможності	Трансфертний ризик	Макроризик	Мікроризик

Кейс. Вплив енергетичної кризи у Венесуелі на міжнародний бізнес

Енергетична криза у Венесуелі – це криза, яка спричинена нестачею енергетичних ресурсів у Венесуелі в 2016 році. Згодом криза охопила усю економіку країни.

Окремі ЗМІ виділяють 5 основних причин виникнення кризи, а саме: падіння цін на нафту; значний обсяг соціальних дотацій населенню; значні витрати, які були спрямовані на підвищення іміджу влади та держави; відсутність реформ; заборгованість по кредитах та їх значна кількість. У зв'язку із різким падінням цін на нафту у 2015–2016 роках, країна була змушена продавати нафту по ціні, яка нижча вартості її виготовлення.

За свідченнями окремих ЗМІ влада була змушена вдатися до жорстких заходів у зв'язку з критично низьким рівнем води на ГЕС імені Симона Болівара («Гурі») через сильну посуху. Ця ГЕС є основним виробником електроенергії у Венесуелі.

15 січня 2016 року, президент Венесуели Ніколас Мадуро видав указ, згідно з яким у Венесуелі вводиться на два місяці надзвичайний економічний стан. Згодом надзвичайний стан у країні було продовжено на 60 днів. Також був виданий указ про скорочення робочого тижня в країні до чотирьох днів та закликало населення відповідально ставитися до використання електроприладів, щоб забезпечити економію електрики.

28 квітня 2016 року люди вийшли на вулиці на знак протесту проти щоденних відключень електрики. У багатьох містах акції протесту перейшли у сутички з поліцією та масштабне мародерство. Також спостерігається дефіцит їжі та товарів першої необхідності.

1 травня 2016 року, у неділю, в країні перевели годинник на півгодини вперед з метою економії електроенергії. Такий крок дозволить збільшити кількість денного світла. Влада через кризу значно підвищила ціни на пальне та об'явила про девальвацію валюти.

Розділ 10. Специфіка ризиків середовища міжнародного бізнесу

Згодом, 27 квітня 2016 року, робочий тиждень для державних службовців був скорочений до 2 днів. При цьому державні службовці продовжують отримувати зарплату у повному обсязі. Такі дії спрямовані на зменшення використання електроенергії. Однак виняток буде зроблено для «тих завдань, які є фундаментальними і необхідними».

24 травня 2016 року компанія «Coca-Cola» призупинила виробництво безалкогольних напоїв у Венесуелі через нестачу цукру. Це відбулось на тлі погіршення продовольчого та енергетичного дефіциту в країні. Компанія заявила, що її постачальники у Венесуелі «тимчасово припинять свою діяльність через відсутність сировини».

Також виробник шин Bridgestone заявив, що продає венесуельський бізнес, що перебував у країні 60 років. Активи компанії розпродали Grupo Corimon, а інші транснаціональні компанії, такі як Ford, Procter&Gamble та Halliburton сповільнили виробництво чи припинили інвестиції в Венесуелу.

Завдання

1. Які основні причини спричинили виникнення енергетичної кризи в Венесуелі та чи можливо було їх попередити?
2. Чи можна вважати за доцільні з точки зору іноземного інвестора заходи, які вживає уряд країни з метою подолання наслідків кризи?
3. Які заходи могли б сприяти запобіганню відтоку прямих іноземних інвестицій із Венесуели?

Список використаних джерел

1. Гевко І. Б. Прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2018. – 187 с.
2. Файчук О. М. Міжнародний бізнес : навч. посіб. / О. М. Файчук, С. В. Сидоренко. – Київ : НУБіП України, 2016. – 236 с.
3. Міжнародний бізнес та біржові ринки : конспект лекцій / уклад.: Л. Ю. Сагер, Л. О. Сигида. – Суми : Сумський держ. ун-т, 2017. – 110 с.
4. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 206 с.
5. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – Дніпропетровськ : Ун-т митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
6. Рогач О. І. Міжнародні портфельні інвестиції : підручник / О. І. Рогач, П. В. Дзюба. – Київ : КНЕУ, 2016. – 950 с.
7. Теорія прийняття рішень : підручник / [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] ; за ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр навч. літ., 2015. – 360 с.
8. Ушакова Н. Г. Управління міжнародним бізнесом : конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів / Н. Г. Ушакова, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. – Харків : Форт, 2016. – 126 с.
9. Caplan B. Against the Human Development Index [Electronic resource]. – Mode of access : https://www.econlib.org/archives/2009/05/against_the_hum.htm
10. Hou J. The dynamics of Human Development Index / J. Hou, P. Walsh, J. Zhang // The Social Science Journal. – 2015. – Vol. 52. – No. 3. – P. 331–347.
11. Human Development Reports. United Nations Development Program [Electronic resource]. – Mode of access : <http://hdr.undp.org/en>.
12. World Economic Situation and Prospects 2019 [Electronic resource]. – Mode of access : [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2019_BOOK\\$web.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2019_BOOK$web.pdf)

Розділ 11

МЕТОДИ ТА ТЕХНІКА АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ПРИЙМАЮЧОЇ КРАЇНИ

11.1. Методи аналізу ризиків приймаючої країни.

11.2. Рейтингові системи в оцінюванні ризиків приймаючої країни.

11.3. Сучасна аналітична техніка оцінювання ризиків приймаючої країни.

11.1. Методи аналізу ризиків приймаючої країни

Виявлення та оцінка ризиків є однією з ключових передумов забезпечення успішності міжнародної підприємницької діяльності. Проблема мінімізації ризиків міжнародного бізнесу пояснюється, передусім, складністю їх формалізації, що зумовлює існування чисельних підходів, методів та технік аналізу ризиків середовища приймаючої країни. Результати застосування цих інструментів є підґрунтям для оцінювання потенційними інвесторами та бізнес-партнерами ступеня небезпеки та привабливості діяльності на тому чи іншому закордонному ринку.

Розвиток методів аналізу ризику міжнародного бізнесу припадає на 1950-ті рр. – періоду, коли в багатьох країнах пройшли хвилі революцій, націоналізації і конфіскацій. Саме в цей час у великих транснаціональних корпорацій виникає запит на отримання консалтингових послуг у сфері виявлення, оцінки та мінімізації ризиків закордонної діяльності, які є наслідком політичної нестабільності в приймаючих країнах. Згодом цей аналіз став поширюватися не тільки на політичні події, а й охоплювати інші сфери прояву ризику країни – економічні,

соціальні, правові та ін. За сучасних умов геоекономічної нестабільності та посилення тенденцій протекціонізму у зовнішньоторговельній політиці країн світу виявлення ризиків міжнародного бізнесу, їх оцінка та вибір способу управління є невід'ємною складовою стратегічних планів розвитку компаній.

Існує досить багато методів, кожен з яких допомагає отримати інформацію про характеристики окремих типів ризику, притаманних зарубіжним операціям. Але використання цих методів не завжди забезпечує отримання комплексної та достовірної оцінки ситуації. Тому доцільним є використання комплексу методів при оцінці ризиків приймаючої країни з урахуванням потенціалу міжнародної діяльності компанії та специфіки її закордонних операцій.

Системний моніторинг ризиків закордонної діяльності допомагає ідентифікувати більшість загроз, але високий ступінь невизначеності та мінливості міжнародного бізнес-середовища постійно провокує модифікацію вже існуючих та виникнення нових ризиків. Основна проблема, з якою стикаються учасники міжнародного бізнесу при формуванні ефективної системи виявлення та оцінювання ризиків закордонної діяльності, полягає у відсутності, спотворенні або неповноті статистичної інформації, що зумовлюється такими факторами, як *обмеженість досвіду, відсутність попередніх зафіксованих втрат та обмеженість інформації* (рис. 11.1).

Перший і найголовніший фактор – *обмеженість досвіду* – полягає в тому, що до того часу, поки події в даній країні не викликали конкретних збитків іноземних компаній, які там працюють, ці події здебільшого не можуть бути включені в потенційну статистичну базу. При спробі зібрати подібну базу даних компанія невідмінно зіткнеться з проблемою, яка полягає у тому, що чисто теоретично можна уявити собі державу, діяльність й існування якої в минулому не завдавало шкоди іноземним компаніям і громадянам, які перебували на його території. Але це зовсім не означає, що оцінка ризикованості бізнес-середовища такої країни дорівнює нулю.

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Тобто стає неможливим застосування такої статистики щодо будь-якого періоду часу в майбутньому до цієї країни, що може інтерпретуватися як фактор *відсутності попередніх зафіксованих втрат* від виходу іноземних компаній на ринок даної країни.



Рис. 11.1. Фактори, що зумовлюють складність та/або неповноту статистики за ризиками країни

Джерело: складено автором

Нарешті, додаткові складнощі при оцінці ризиків міжнародного бізнесу створює *обмеженість інформації* такого роду, яка є наслідком її конфіденційного характеру. Так, очевидно, страхові компанії мають у своєму розпорядженні досить великий обсяг інформації, що стосується подій, які підпадають у розряд ризиків країни. Але ця інформація не може стати в повному обсязі відкритою і доступною для учасників ринку. З одного боку, зміст страхових угод є суворо конфіденційним, та їх параметри не підлягають розголосу, як мінімум, до моменту закінчення дії страхового покриття. Це пояснюється тим, що освіченість третіх сторін про наявність такої угоди та інформації, яку вона містить, вже збільшує ступінь ризику міжнародної діяльності для компанії, яка укладає страхову угоду з метою мінімізації та покриття потенційних фінансових втрат.

У разі розповсюдження конфіденційної інформації за страховою угодою компанія вправі вимагати відшкодування з боку страхувальника. Також розголошення подібної інформації негативно впливає на ділову репутацію суб'єкта надання страхових послуг та може загрожувати взаєминам між іноземною державою, що виступає в ролі приймаючої країни, та державою, де зареєстрована страхова компанія.

При оцінюванні ризиків міжнародного бізнесу необхідним є урахування їх поділу на дві складові – *ризики макрорівня* та *ризики мікрорівня*. Згідно з цим поділом, кожна компанія при виході на закордонні ринки має спочатку оцінити ризикованість політичного, правового та соціально-економічного середовища приймаючої країни на основі системи відповідних індикаторів (ризик макрорівня), а потім здійснити оцінку впливу індикаторів розвитку країни на перебіг закордонних операцій (ризик мікрорівня). В цілому, всі методики оцінювання ризиків приймаючої країни передбачають виокремлення стандартного набору індикаторів стану бізнес-середовища, та різняться лише ступенем деталізації цих індикаторів, підходами до їх угруповання та методами оцінювання або розрахунку. До таких традиційних параметрів аналізу відносяться *політичні, соціальні, економічні та правові фактори* (рис. 11.2). Комплексна оцінка ризику приймаючої країни здійснюється компанією на підставі оцінювання згрупованих параметрів та узагальнення отриманих результатів. При цьому очевидно, що деякі з параметрів ризику, переважно з групи економічних факторів (*рівень ВВП, рівень інфляції, розмір державного боргу та ін.*) передбачають можливість кількісної оцінки. Для таких параметрів доступні статистичні дані за попередні періоди, що дозволяє не лише розраховувати їх поточне значення, а й аналізувати динаміку, застосовувати кількісні методи оцінки та прогнозування. З іншого боку, для більшості інших політичних, соціальних та правових параметрів можливість кількісної оцінки виключена, що зумовлює необхідність залучення компанією експертів (фахівців, консультантів, представників страхових компаній та ін.) до процедури оцінювання ризику приймаючої країни.

**Розділ 11. Методи та техніка аналізу
ризиків приймаючої країни**

Політичні фактори	Економічні фактори
Легітимність чинного політичного режиму Партійна структура суспільства та представництво партій в органах влади Правонаступність та спадкоємність правлячих режимів Популярність політичних лідерів та ступінь довіри до них з боку суспільства Взаємовідносини владних структур з неурядовими організаціями, армією, профспілками та опозицією Ймовірність виникнення та ескалації громадянських конфліктів на ґрунті політичних розбіжностей Участь держави в політичних інтеграційних утвореннях Стан дипломатичних відносин з різними країнами Геополітична позиція країни та ступінь залежності від інших держав	Стан та динаміка показників економічного зростання (передусім, валового внутрішнього продукту) Стан та динаміка сальдо зовнішньоторговельного й платіжного балансів держави Рівень інфляції Ступінь конвертованості національної грошової одиниці Стабільність національної грошової системи Якість інфраструктури, комунікацій, транспорту та зв'язку Забезпеченість природними ресурсами, можливість їх відновлення та інтенсивність використання Наявність державного боргу та динаміка його погашення Стабільність взаємовідносин з міжнародними кредитними інституціями Рівень експортної залежності та можливості імпортозаміщення Рівень економічної залежності від інших країн
Соціальні фактори	Правові фактори
Етнічна і релігійна згуртованість Демографічна структура населення Наявність протистояння між різними соціальними групами Рівень соціального захисту Рівень безробіття Рівень розшарування населення за статками Рівень освіти населення	Рівень правового регулювання іноземних інвестицій Ймовірність націоналізації та експропріації в країні Структура державного правового апарату і дотримання законності Адміністративне та митне регулювання

Рис. 11.2. Стандартні параметри аналізу в методиках оцінювання ризику країни

Джерело: складено автором

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Таким чином, практично відсутньою є можливість побудови системи оцінювання ризиків міжнародного бізнесу компанії на основі достовірної та вичерпної статистичної інформації та з використанням виключно кількісних підходів. При аналізі ризиків приймаючої країни невід’ємною є необхідність застосування якісних оцінок, які традиційно формуються на основі узагальнення думок експертів та, у певних випадках, дозволяють з достатнім ступенем точності вирішити завдання оцінювання ризиків, для яких кількісна інтерпретація є неможливою або утрудненою.

За критерієм дотримання кількісного або якісного підходу виокремлюються методики оцінювання ризиків країни, розвиток яких має еволюційний характер (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Еволюція підходів до оцінювання ризиків країни

Етап	Основні підходи	Основні недоліки
До кінця 1970-х рр.	Якісні методи аналізу: підхід «go / no go» («так» / «ні»); методи «old hands» («старих зв’язків») і «grand tours» («великих турів»)	Надмірна суб’єктивність оцінок експертів Стереотипи іноземного суспільства
Початок 1980-х рр.	Посилення уваги до кількісного підходу Розвиток методів статистичного аналізу та прогнозування	Вузьке розуміння ризику країни Концентрація на обмеженій кількості різновидів ризику Галузева / проєктна орієнтованість оцінки
З кінця 1980-х рр. дотепер	Намагання об’єднати в один метод переваги якісного та кількісного аналізу (комбінований підхід, або GESTALT-підхід)	Складність розрахунків Необхідність наявності достовірної статистично-інформаційної бази

Джерело: складено автором

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Історично першими отримали розвиток методи оцінювання ризику, які базуються на якісних підходах, тобто надають оцінку умов діяльності в приймаючих країнах на підставі узагальнення думок експертів. Виникнення якісних методів аналізу та їх переважання в практиці управління міжнародною діяльністю корпорацій до кінця 1970-х рр. пояснюється тим, що на цей період використання кількісних підходів у науці ще не отримало належного розвитку, тоді як затребуваність обґрунтованих оцінок ступеня ризикованості бізнес-середовища приймаючих країн вже є достатньо високою. До групи якісних підходів до оцінювання ризиків приймаючої країни відносяться підхід «go / no go» («так» / «ні»), метод «old hands» («старих зв'язків»), метод «grand tours» («великих турів»).

Підхід «go / no go» («так» / «ні») передбачає аналіз потенційних приймаючих країн на підставі одного або двох базових з точки зору закордонного інвестора параметрів. В якості параметрів, від стану яких залежить бажання компаній освоювати зовнішні ринки, зазвичай розглядаються ключові індикатори економічного розвитку країни – валовий внутрішній продукт, валовий національний дохід, темп інфляції та ін. Застосування підходу передбачає поступове відсіювання країн з огляду на результати аналізу їх макроекономічної стабільності, сприятливості бізнес-клімату та державного регулювання для закордонних операцій, кон'юнктури галузевих національних ринків та ін. У разі необхідності, відбувається деталізація критеріїв оцінювання, що дозволяє керівництву компанії прийняти достатньо обґрунтоване рішення щодо вибору найменш ризикованого закордонного ринку.

Метод «old hands» («старих зв'язків») передбачає складання формалізованих звітів про стан бізнес-середовища потенційних приймаючих країн експертами, в ролі яких виступають фахівці, що володіють знаннями про ці країни та підтримують контакти зі впливовими та добре поінформованими особами в цих країнах (політиками, громадськими діячами, вченими, представниками мас-медіа та ін.). Очевидним недоліком методу «old hands» є те, що при його використанні компанія має покладатися на думки, судження й стереотипи

залучених іноземних фахівців, які можуть (як свідомо, так й ненавмисно) викривлювати об'єктивну реальність при формулюванні своїх висновків про стан бізнес-середовища приймаючих країн.

Метод «*grand tours*» («великих турів») передбачає прийняття рішення щодо виходу на закордонний ринок за результатами відвідування групою експертів потенційної приймаючої країни та налагодження контактів з представниками її політичного істеблішменту, ділових кіл, контактних аудиторій та ін. Недоліком використання цього методу є можливість прикрашання потенційними закордонними партнерами дійсності та замовчування ними несприятливої інформації щодо ризиків приймаючої країни.

Розглянуті методи, які базуються на якісних підходах до оцінювання ризиків, поєднує те, що в основі прийняття рішення щодо виходу на ринок приймаючої країни перебувають оцінки експертів, що робить їх надмірно суб'єктивними. Експерти при оцінюванні ризиків приймаючої країни приймають до уваги власний досвід та інтуїцію, публікації в засобах масової інформації, судження інших кваліфікованих фахівців та ін., що може суттєво вплинути на обґрунтованість та достовірність результату. З іншого боку, суб'єктивність є неусувною характеристикою експертних методів прийняття рішень, а експертний досвід активно використовується і на сучасному етапі розвитку методології оцінювання ризиків приймаючої країни. Зниженню невиправданої суб'єктивності та, відповідно, підвищенню обґрунтованості рішення що приймається, сприяє комбінація декількох методів та використання кількісних підходів до оцінювання ризиків приймаючої країни.

Активізація досліджень у напрямі вдосконалення методів оцінювання ризиків міжнародного бізнесу припадає на 80-ті рр. ХХ ст. У цей період значно посилюється увага до кількісних підходів в оцінюванні ризиків приймаючих країн, що є прямим наслідком розвитку методів системного аналізу та синтезу, економіко-математичних методів і моделей, методів статистичного прогнозування.

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Кількісний підхід в оцінюванні ризиків приймаючої країни передбачає визначення єдиного кількісного показника, який формується на основі узагальнення різноманітних політичних, економічних, соціальних індикаторів. Порівняння значень цього показника для різних країн є підставою для вибору найменш ризикованої з точки зору здійснення закордонних операцій приймаючої країни. Визначення єдиного числового фактора перебуває в основі формування різноманітних рейтингових систем оцінювання ризиків, які впорядковують країни за ступенем його збільшення або зменшення. Складнощі при використанні кількісного підходу в оцінюванні ризиків полягає у необхідності віднаходження можливостей кількісної інтерпретації для індикаторів (переважно політико-соціальних), які мають якісний характер – наприклад, політична стабільність, ймовірність громадянських конфліктів, можливість експропріації активів та ін. Також обмеженням кількісного підходу є уніфікований набір формуючих індикаторів та їхньої відносної ваги, які залишаються незмінними в процесі оцінювання ризику, тоді як для різних країн як перелік ключових індикаторів, так й їх вагомість можуть суттєво відрізнятися. Відбір факторів та визначення їх відносної ваги залишаються основною проблемою кількісного підходу до оцінювання ризиків приймаючої країни. Інша проблема пов'язана з необхідністю уніфікації кількісного показника ризику країни таким чином, щоб на його основі можна було оцінювати ризики міжнародного бізнесу незалежно від галузевої приналежності компаній.

Природне прагнення об'єднати переваги якісного та кількісного аналізу призвело до виникнення наприкінці 1980-х рр. комбінованих підходів до оцінювання ризиків міжнародного бізнесу. В основі таких підходів, які зараз використовує більшість міжнародних компаній, перебуває інтеграція суб'єктивного експертного сприйняття бізнес-середовища приймаючої країни з результатами аналізу об'єктивних даних щодо його стану. Такий синтез забезпечує адекватне та обґрунтоване сприйняття реальності, а відповідні комбіновані підходи до оцінювання ризиків отримали назви

GESTALT-підходів (від нім. «форма», «образ», «структура»; філософське поняття, що позначає об'єкт у його цілісності, без розчленування на складники, цілісна структура, яка формується у свідомості людини при сприйнятті об'єктів або їхніх образів).

На підставі комбінованого підходу виникли та отримали поширення чисельні порівняльні методи оцінювання ризику, мета яких полягає у порівнянні усіх або обраних країн світу відповідно до аналітичної схеми, яка ґрунтується на сукупності уніфікованих релевантних індикаторів стану їх бізнес-середовища. Такі аналітичні системи отримали назву рейтингових, оскільки надають можливість впорядкувати досліджувані країни за значенням певного узагальнюючого показника, який визначає рейтинг країни в обраних координатах аналізу та дозволяє керівництву компанії визначити пріоритети закордонної діяльності з точки зору мінімізації ризиків міжнародного бізнесу.

11.2. Рейтингові системи в оцінювання ризиків приймаючої країни

Формування рейтингових систем перебуває в основі підходів до оцінювання ризиків міжнародної підприємницької діяльності, розроблених різноманітними спеціалізованими аналітичними організаціями світового масштабу. Використання рейтингового методу при розробці таких систем здійснюється відповідно до послідовності стандартних етапів (рис. 11.3):

- формування переліку параметрів та визначення їх відносної ваги у загальному наборі;
- здійснення оцінки кожної країни за параметрами, обраними в якості критеріїв;
- обробка отриманих результатів із використанням інтервальної шкали оцінювання;
- визначення підсумкового індексу (результуючого показника).

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

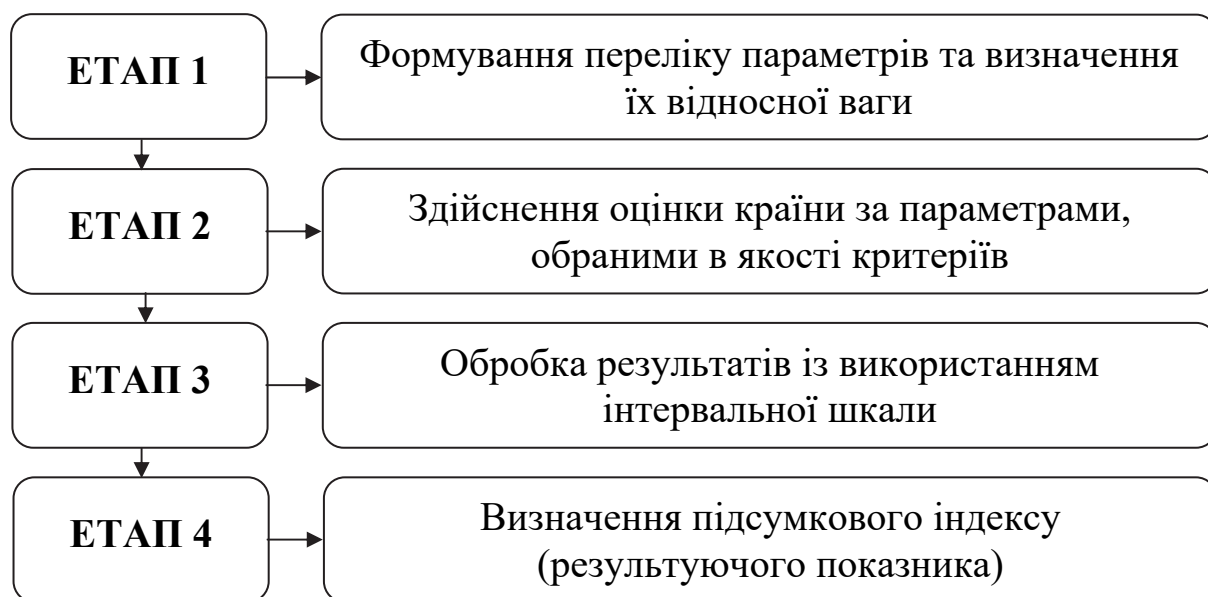


*Рис. 11.3. Стандартні етапи оцінювання ризику
приймаючої країни за рейтинговим методом*

Джерело: складено автором

Використання рейтингового підходу при оцінюванні ризиків країни є неможливим без залучення експертів, на підставі знань яких відбувається трансформація якісних оцінок тенденцій та подій у політичному, соціальному та правовому середовищі у кількісно вимірювані параметри. Експертне оцінювання неодмінно пов'язане зі збільшенням суб'єктивності результату внаслідок різних поглядів експертів на вирішувану проблему, та навіть їх поляризації. З метою зменшення суб'єктивності та узагальнення думок учасників процедури рейтингової оцінки ризиків країни традиційно застосовуються методи групового експертного оцінювання, найбільш поширеним та ефективним з яких визнається метод Дельфі (від *Дельфі* – старогрецьке місто, центр релігійного віщунства). Цим методом, який отримав назву за іменем дельфійських оракулів, передбачається вдосконалення групового підходу до вирішення завдань прогнозу і оцінки шляхом взаємної критики суб'єктивних поглядів, висловлюваних фахівцями, без безпосередніх контактів між ними і при збереженні анонімності думок чи аргументації на

захист цих думок. Такий підхід дозволяє виключити вплив авторитетних учасників процедури оцінювання на формування групової думки.

Метод Дельфі передбачає проведення експертного опитування в кілька турів. Під час кожного туру експерти повідомляють свою думку і дають оцінку досліджуваних явищ. При обробці інформації, отриманої від експертів, усі отримані оцінки розбиваються на інтервали. Експертів, чиї оцінки потрапляють в крайні інтервали, просять обґрунтувати свою думку з приводу привласнених ними оцінок. З їх обґрунтуванням та висновками, не вказуючи, від кого вони отримані, ознайомлюють інших експертів. Подібна процедура дозволяє фахівцям змінювати в разі необхідності свою оцінку, беручи до уваги обставини, які вони могли випадково упустити або якими знехтували в першому турі опитування. Завдяки цьому результати другого і наступних турів опитування дають, як правило, менший розкид оцінок. Процес оцінювання, який супроводжується зменшенням інтервалу розбігу оцінок із кожним наступним туром процедури, продовжується доти, поки не вдасться досягнути узгодженої групової думки експертів.

Використання методу Дільфі дозволяє збільшити обґрунтованість групової оцінки експертами ступеня ризику приймаючої країни при використанні рейтингового підходу. Також достовірність отриманих результатів алежить від доцільності включення певних параметрів до загального набору, обґрунтованості визначення їх відносної ваги, якості математичної обробки результатів, а також від відповідності набору параметрів цілям оцінювання. З точки зору цілей оцінювання, найбільше поширення отримав підхід до визначення ступеня ризику країни крізь призму її кредитоспроможності.

Основою для аналізу міжнародної кредитної позиції країни являється *суверенний кредитний рейтинг* – система умовних показників оцінки можливості та готовності уряду країни погашати випущені боргові зобов'язання в національній і іноземних валютах у відповідності до умов їх випуску [1].

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

У світі існує велика кількість рейтингових агенцій, які займаються оцінкою кредитоспроможності країн, проте лєвова частка ринку рейтингових послуг (понад 90 %) зосереджена у трьох лїдерів даної галузі (рис. 11.4): *Standard and Poor's Corporation* («S&P»), *Moody's Investors Service, Inc.* («Moody's»), *Fitch Ratings Ltd.* («Fitch»). Суверенні кредитні рейтинги саме цих трьох компаній є основними орієнтирами для більшості міжнародних інвесторів та кредиторів, що бажають визначити ризики своїх вкладень з урахуванням ймовірності дефолту тієї чи іншої країни [2].

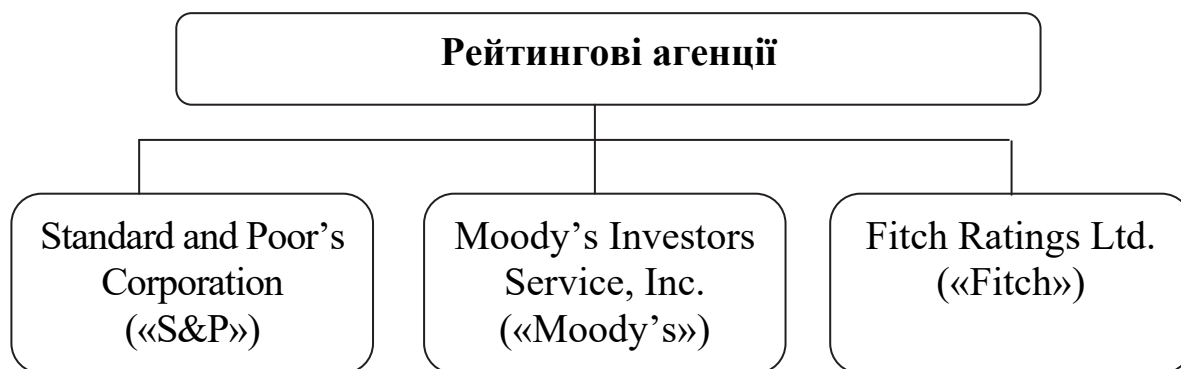


Рис. 11.4. «Велика трійка» міжнародних рейтингових агенцій

Джерело: сформовано автором

Популярність даної трійки рейтингових агенцій зумовлюється наявністю в їх розпорядженні потужної експертної та ресурсної бази для якісної оцінки суверенних ризиків. Спільною ознакою рейтингових агенцій «великої трійки» є їх глобальна присутність у світі, налагоджена співпраця з великою кількістю країн, відпрацьовані та актуальні методики оцінювання суверенного ризику, наявність доступу до фінансової та іншої урядової інформації, залучення висококваліфікованих неупереджених експертів. Основною умовою надання обґрунтованої оцінки суверенного кредитного рейтингу держав, яка успішно дотримується в методиках агенцій «великої трійки», є розуміння того факту, що ймовірність дефолту залежить не лише від економічних факторів, а й від значної кількості

суб'єктивних моментів, у тому числі внутрішньо- і зовнішньополітичного характеру. Тобто кредитоспроможність держави, яка перебуває в основі визначення її суверенного кредитного рейтингу, представляє собою поєднання можливості і бажання сплачувати борги [2].

В основі методології оцінювання суверенного кредитного рейтингу агенцій «великої трійки» перебуває єдиний підхід до маркування держав з точки зору їх наближеності до найкращої (мінімум ризику) або найгіршої (максимум ризику) фінансової ситуації. Найнадійнішим з погляду кредитоспроможності країнам привласнюється рейтинг AAA (Aaa), а найгіршу фінансову ситуацію (дефолт) відображає рейтинг D. Також до рейтингу можуть додаватися знаки «+/-» або цифрова модифікація (1, 2, 3) для демонстрації відносного положення всередині основної категорії і прогноз (позитивний / негативний) щодо підвищення або відповідно зниження рейтингу у короткостроковому періоді [1]. Рейтинги нижче за BBB – вважаються «сміттєвими» (*junk bonds*). Починаючи з BBB та вище перебуває так званий інвестиційний рівень. Згідно з конвенцією, яку прийнято у співтоваристві інвесторів, рейтинг емітента в цілому вважається інвестиційним, якщо дві з трьох агенцій зараховують його до цієї категорії.

Standard & Poor's Corporation (S&P). Компанія Standard & Poor's займається привласненням короткострокових і довгострокових кредитних рейтингів країнам світу, відображаючи платоспроможність держав. Міжнародна шкала кредитних рейтингів Standard & Poor's слугує для задоволення потреб учасників глобальних (міжнародних) фінансових ринків. Оцінки за цією шкалою дозволяють порівнювати між собою надійність емітентів і зобов'язань різних країн світу з огляду на значення встановлених індикаторів (рис. 11.5).

Довгострокові кредитні рейтинги оцінюють здатність емітента своєчасно виконувати свої боргові зобов'язання. Рейтингові оцінки S&P позначаються буквами: від оцінки AAA, що привласнюється беззаперечно надійним емітентам, до оцінки D, що присвоюється емітенту, який оголосив про дефолт.

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Між оцінками AA та B можуть бути проміжні оцінки, які позначаються знаками «плюс» та «мінус» (наприклад, BBB+, BBB і BBB-). Шкалу оцінювання довгострокового кредитного ризику S&P подано в табл. 11.2.



Рис. 11.5. Індикатори Standard & Poor's

Джерело: сформовано автором

Короткострокові кредитні рейтинги визначають вірогідність своєчасного погашення короткострокових боргових зобов'язань. Оцінки за короткостроковими борговими зобов'язаннями позначаються буквами та цифрами: від найвищої оцінки A-1 до найнижчої оцінки D. Надійніші зобов'язання з категорії A-1 можуть бути позначені додатковим знаком плюс. Оцінки з категорії B також можуть бути позначені цифрою (B-1, B-2, B-3). Шкалу оцінювання короткострокового кредитного ризику S&P подано в табл. 11.3.

Таблиця 11.2

**Шкала оцінювання довгострокового
кредитного ризику Standard & Poor's**

Оцінка	Інтерпретація
AAA	Емітент володіє виключно високими можливостями з виплати відсотків за борговими зобов'язаннями та самих боргів
AA	Емітент володіє дуже високими можливостями з виплати відсотків за борговими зобов'язаннями та самих боргів
A	Можливості емітента з виплати відсотків та боргів оцінюються високо, але залежать від економічної ситуації
BBB	Платоспроможність емітента вважається задовільною
BB	Емітент платоспроможний, але несприятливі економічні умови можуть негативно вплинути на можливості виплат
B	Емітент платоспроможний, але несприятливі економічні умови найімовірніше негативно вплинуть на його можливості та готовність здійснювати виплати за боргами
CCC	Емітент зазнає труднощів з виплатами за борговими зобов'язаннями та його можливості залежать від сприятливих економічних умов
CC	Емітент зазнає серйозних труднощів з виплатами за борговими зобов'язаннями
C	Емітент зазнає серйозних труднощів з виплатами за борговими зобов'язаннями, можливо була ініційована процедура банкрутства, але виплати за борговими зобов'язаннями все ще здійснюються
SD	Емітент відмовився від виплат за деякими зобов'язаннями
D	Був оголошений дефолт і S&P вважає, що емітент відмовиться від більшості виплат або виплат за всіма зобов'язаннями
NR	Рейтинг не присвоєний

Джерело: сформовано автором на підставі [3, 4]

Таблиця 11.3

**Шкала оцінювання короткострокового
кредитного ризику Standard & Poor's**

Оцінка	Інтерпретація
A-1	Емітент володіє виключно високими можливостями з погашення даного боргового зобов'язання
A-2	Емітент володіє високими можливостями з погашення даного боргового зобов'язання, але ці можливості чутливі до несприятливих економічних умов

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Закінчення табл. 11.3

Оцінка	Інтерпретація
A-3	Несприятливі економічні умови цілком імовірно послаблять можливості емітента щодо погашення даного боргового зобов'язання
B	Боргове зобов'язання має спекулятивний характер. Емітент має можливості з його погашення, але ці можливості дуже чутливі до несприятливих економічних умов
C	Можливості емітента щодо погашення даного боргового зобов'язання обмежені та залежать від наявності сприятливих економічних умов
D	За даним короткостроковим борговим зобов'язанням був оголошений дефолт

Джерело: сформовано автором на підставі [3, 4]

Поряд з привласненням кредитного рейтингу, S&P вказує також прогноз його зміни в найближчі два-три роки (рис. 11.6). Подані в табл. 11.4 результати порівняння поточних кредитних рейтингів обраних країн світу станом на 2016 р. та їх передбачуваного значення у 2018 р. підтверджують, що прогнози S&P переважно справджуються.



Рис. 11.6. Градації прогнозу Standard & Poor's

Джерело: сформовано автором на підставі [3,4]

Moody's Investors Service, Inc. («Moody's»). Компанія Moody's, заснована у 1909 р., оцінює кредитний рейтинг позичальників за стандартизованою шкалою, а також здійснює дослідження й аналіз комерційних та державних організацій. Частка компанії у світовому ринку кредитних рейтингів – близько 40 %. Назву компанія отримала за прізвиськом її засновника, американського фінансового аналітика Джона Муді. Попри наявність певних випадків звинувачення у шантажі з боку як компаній (німецька Hannover Re) [5], так й держав (Греція) [6], компанія Moody's залишається однією з найбільших та найвідоміших серед авторитетних рейтингових агенцій світу.

Таблиця 11.4

Кредитний рейтинг S&P обраних країн світу в динаміці

Країна	2016 рік		2018 рік	
	Значення	Прогноз	Довго- строковий рейтинг	Коротко- строковий рейтинг
США	AA+	Стабільний	AA+	A-1+
Великобританія	AAA	Негативний	AA	A-1+
Німеччина	AAA	Стабільний	AAA	A-1+
Франція	AA	Негативний	AA	A-1+
Канада	AAA	Стабільний	AAA	A-1+
Японія	A+	Стабільний	A+	A-1
Китай	AA-	Стабільний	A+	A-1
Греція	CCC+	Стабільний	B+	B
Росія	BB+	Негативний	BBB-	A-3
Україна	B-	Стабільний	B-	B
Польща	A-	Позитивний	BBB+	A-2
Грузія	BB-	Стабільний	BB-	B
Білорусь	B-	Стабільний	B	B
Венесуела	CCC	Негативний	B-	B

Джерело: сформовано автором на підставі [4]

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Шкалу оцінювання кредитного ризику позичальників (в тому числі держав) Moody's подано в табл. 11.5. Як видно, шкала Moody's передбачає додаткове угруповання результатів оцінки кредитного ризику у категорії: інвестиційний рівень (найкращі оцінки в діапазоні Ааа – Ваа); спекулятивний рівень (середні оцінки в діапазоні Ва – С); спеціальна категорія (найгірші оцінки або відсутність країни у рейтингу в діапазоні WR – Р).

Fitch Ratings Ltd. («Fitch»). Агенція Fitch Ratings входить в групу компаній Fitch Group, понад 60 % акцій якої належить *Fimalac S.A*, штаб-квартира якої знаходиться у Парижі, а інші 40 % – американській медіа-групі Hearst Corporation [9]. Компанію, яка на сьогодні має представництва у більш ніж 50-ти країнах світу, було засновано у 1913 р. Джоном Фітчем з метою дослідження і аналізу комерційних та державних організацій. Компанія здійснює оцінювання кредитного рейтингу позичальників у більш ніж 150 країнах за стандартизованою шкалою, яка була запроваджена у 1924 р., та з незначними коригуваннями використовується і дотепер.

Таблиця 11.5

Шкала оцінювання кредитного ризику Moody's

Оцінка	Інтерпретація	Категорія
Ааа	Надійні та стабільні позичальники найвищої якості	Інвестиційний рівень
Аа	Хороші позичальники із дещо вищим ризиком (у довготривалій перспективі) ніж Ааа	
А	Економічне положення мусить прийматися до уваги	
Ваа	Помірно хороші позичальники, діють задовільно	
Ва	Сильно залежні від економічного положення	Спекулятивний рівень
В	Фінансова ситуація помітно мінлива	
Саа	Спекулятивні облігації, низька прибутковість позичальника	
Са	Як правило неплатоспроможні позичальники	
С	Дуже погане господарське становище, майже банкрут	

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Закінчення табл. 11.5

Оцінка	Інтерпретація	Категорія
WR	Відмова від рейтингування	Спеціальні
NR	Не в рейтингу	
P	Умовний	

Джерело: сформовано автором на підставі [7,8]

Fitch Ratings здійснює оцінку як довгострокового кредитного ризику, додатково поділяючи оцінки на категорії інвестиційного та спекулятивного рівня (табл. 11.6), а також оцінку короткострокового кредитного ризику, надаючи позичальникам оцінку від найвищого рівня кредитоспроможності до оголошеного дефолту (табл. 11.7).

Окрім рейтингових систем агенцій «великої трійки», які орієнтовані на оцінку ризику країн з точки зору їх кредитоспроможності, існують чисельні неурядові організації та консалтингові компанії, які пропонують різні методи оцінювання ризиків. Так, значне поширення отримав метод прогнозу фірми Credit Risk International, рейтингова система якої складається зі 100 критеріїв оцінки ступеня ризику країни, об'єднаних у чотири групи. За кожною з груп критеріїв, вагомість яких приймається рівною при визначенні підсумкового показника ризику, передбачено власний набір субкритеріїв (табл. 11.8).

Таблиця 11.6

Шкала оцінювання довгострокового кредитного ризику Fitch Ratings

Оцінка	Інтерпретація	Категорія
AAA	Найвищий рівень кредитоспроможності	Інвестиційний рівень
AA	Дуже висока кредитоспроможність	
A	Висока кредитоспроможність	
BBB	Хороша кредитоспроможність	
BB	Можливості розвитку кредитних ризиків, особливо в результаті негативних економічних змін	Спекулятивний рівень

**Розділ 11. Методи та техніка аналізу
ризиків приймаючої країни**

Закінчення табл. 11.6

Оцінка	Інтерпретація	Категорія
B	Фінансові зобов'язання виконуються, проте здатність продовжувати виплати залежить від стійкої та сприятливої ділової і економічної кон'юнктури	Спекулятивний рівень
CCC	Дефолт видається реальною можливістю	
CC	Ймовірний дефолт	
C	Дефолт неминучий	
RD	Емітент не провів своєчасні платежі. Частковий дефолт	
D	Дефолт	

Джерело: складено автором на підставі [9,10]

Таблиця 11.7

**Шкала оцінювання короткострокового
кредитного ризику Fitch Ratings**

Оцінка	Інтерпретація
F1	Найвищий рівень кредитоспроможності
F2	Висока кредитоспроможність
F3	Адекватна кредитоспроможність
B	Спекулятивний рейтинг
C	Високий ризик дефолту
D	Оголошений дефолт

Джерело: складено автором на підставі [9,10]

Таблиця 11.8

Рейтингова система Credit Risk International

Групи факторів	Вага, %
1. Перспективи ринку та швидкість адаптації до змін	25
1.1. Масштаб економіки	30
1.2. Рівень економічного розвитку	40
1.3. Стандарт життя	30
2. Фінансові ризики	25
2.1. Фінансова вразливість	30
2.2. Зовнішній борг	30
2.3. Фінансовий рейтинг	40

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Закінчення табл. 11.8

Групи факторів	Вага, %
3. Політична стабільність	25
3.1. Однорідність суспільства	30
3.2. Стабільність урядового політичного режиму	50
3.3. Зовнішні відносини	20
4. Ділове середовище	25
4.1. Управління економікою	40
4.2. Клімат для закордонних інвестицій	40
4.3. Умови праці	20

Джерело: складено автором на підставі [11]

При проведенні процедури оцінювання за методикою Credit Risk International експерти висловлюють свою думку за кожним з субкритеріїв, яка є основою для отримання ним підсумкового бала в діапазоні від 1 (найгірше значення) до 7 (найкраще значення). Після оцінювання кожного з субкритеріїв визначається загальний зважений рейтинг країни з максимальним значенням 700 балів (найкраща оцінка) і мінімальним 100 балів (найгірша оцінка). Нарешті, ці оцінки трансформуються в категорії ризику країни – від класу ризику 7 (відсутність ризику, оптимальні умови для бізнесу) до класу 1 (максимальний ризик, ведення бізнесу не рекомендовано).

Достатньо відомим та популярним є підхід до оцінки ризиків країн на основі індексу *Business Environment Risk Intelligence* (індекс *BERI*), розробленого однойменною швейцарською компанією. Система оцінки заснована на наданні кожному виду ризику певного вагового коефіцієнта, що відображає його значущість для успіху в бізнесі, і шкалою оцінок рівня ризику від 0 (гранично великий ризик) до 4 (найменший ризик). Для зручності сума коефіцієнтів приводиться до 25 балів, так що країна, найменш ризикована в усіх відношеннях, має шанс отримати в сумі 100 балів, а найбільш ризикована матиме найменшу суму балів, що наближається до нуля. Структуру інтегрального індексу *BERI* подано в табл. 11.9.

Таблиця 11.9

Структура інтегрального індексу BERI

Критерій	Вага, бал	Діапазон значення
Політична стабільність	3	0–12
Ставлення до зарубіжних інвестицій та прибутку	1,5	0–6
Небезпека націоналізації	1,5	0–6
Девальвація національної валюти	1,5	0–6
Платіжний баланс	1,5	0–6
Бюрократичні бар'єри	1	0–4
Темпи економічне зростання	2,5	0–10
Конвертованість національної валюти	2,5	0–10
Можливість реалізації угод	1,5	0–6
Витрати на заробітну платню та продуктивність праці	2	0–8
Можливість використання експертів та послуг	0,5	0–2
Організація зв'язку та транспортне сполучення	1	0–4
Наявність місцевих менеджерів і партнерів	1	0–4
Можливість короткострокового кредитування	2	0–8
Можливість довгострокового кредитування та наявність власного капіталу	2	0–8
УСЬОГО	25	0–100

Джерело: сформовано автором на підставі [12]

За результатами оброблення експертами компанії статистичної інформації визначається інтегральний індекс BERI, значення якого є підставою для ранжування країн за 5 категоріями – залежно від ступеня ризику їх бізнес-середовища (рис. 11.7). Оцінки ризиків компанія надає за 140 країнами світу, традиційно у першій п'ятірці рейтингу BERI перебувають такі країни, як Швейцарія, Норвегія, Сінгапур, Тайвань, Південна Корея. Значення індексу BERI для цих країн на початок 2019 р. становило відповідно 76, 74, 74, 72 та 71 бала.

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Кількість балів індексу BERI	0–41	Країна є неприйнятною для міжнародного бізнесу
	42–56	Високий ризик
	57–71	Середній (прийнятний) ризик
	72–85	Низький (бажаний) ризик
	86–100	Ідеальна ситуація, неіснуюча в реальності

Рис. 11.7. Діапазон оцінки ризику країни за бальною шкалою Business Environment Risk Intelligence

Джерело: сформовано автором на підставі [13]

Серед рейтингових систем, які оцінюють ризики приймаючої країни з точки зору її привабливості для закордонних інвесторів, слід згадати глобальний рейтинг інвестиційних ризиків, що складається науковим журналом Euromoney. Рейтинг *Euromoney's Country Risk Index (ECRI)* будується на підставі дослідження ринкових, кредитних та політико-економічних факторів. Рейтинг країн за методикою Euromoney визначається за 9 індикаторами, та в цілому характеризує економічну можливість країни розплачуватися за отримані позикові кошти.

До складу кредитного рейтингу Euromoney входять такі індикатори (рис. 11.8):

- політичний ризик (25 % ваги в загальному рейтингу);
- економічні перспективи (25 % ваги);
- три фінансові індикатори (по 10 % ваги в загальному рейтингу);
- чотири банківські індикатори (кожен по 5 % ваги в загальному рейтингу).

Максимальна підсумкова оцінка для країни у рейтингу Euromoney становить 100 балів. Рейтинг складається два рази на рік, в березні та вересні, і охоплює 186 країн світу. Найменш ризиковані для ведення бізнесу країни відповідно до рейтингу Euromoney за підсумками першого оцінювання 2019 р. наведено в табл. 11.10.

**Розділ 11. Методи та техніка аналізу
ризиків приймаючої країни**

Політичний ризик	Економічні перспективи	Фінансовий ризик			Банківський ризик			
		Індикатори			Індикатори			
		Показник зовнішньої заборгованості	Борг у зв'язку з дефолтом або реструктуризацією боргу	Кредитний рейтинг	Доступ до банківських ресурсів	Доступ до коротко-строкових фінансових ресурсів	Доступ на ринки капіталів	Доступ до форфейтингових послуг
25 %	25 %	10 %	10 %	10 %	5 %	5 %	10 %	10 %

Рис. 11.8. Структура кредитного рейтингу Euromoney

Джерело: складено автором на підставі [14]

Таблиця 11.10

**«Перша десятка» рейтингу
Euromoney станом на 2019 р.**

Позиція	Зміна позиції	Країна	Значення індексу
1	0	Сінгапур	99,75
2	0	Норвегія	88,45
3	0	Швейцарія	88,36
4	0	Данія	86,55
5	0	Швеція	86,23
6	0	Люксембург	86,02
7	0	Нідерланди	84,56
8	0	Фінляндія	84,02
9	0	Австралія	83,01
10	0	Канада	82,85

Джерело: складено автором на підставі [15]

Згідно з оцінкою Euromoney, Україна стабільно має найвищий рівень (ярус) ризику – п'ятий з п'яти можливих, однак її позиції в рейтингу поступового покращуються починаючи з 2015 р. Аналітики Euromoney відмічають хоч і повільне, але стабільне зростання ВВП країни, подолання інфляції та політичної кризи. Це призводить до підвищення рівня країни в загальному рейтингу та повільного послаблення економічних ризиків [16, 17].

Авторитетними для багатьох закордонних інвесторів є результати досліджень міжнародної консалтингової компанії BDO у співпраці з Гамбурзьким інститутом світової економіки (HWWI), які у 2012 р. розробили індекс інвестиційної привабливості країн *International Business Compass (індекс BDO IBC)*. Рейтинг характеризує фінансову та економічну привабливість економік різних країн світу на підставі аналізу трьох основних показників, що відображають політичні, економічні і соціокультурні умови. Метою розрахунку індексу BDO IBC є оцінка інвестиційної привабливості держави в формі єдиного комплексного індексного значення, що об'єднує загальний рівень соціального розвитку та розвитку підприємницької діяльності різних країн і регіонів. За допомогою цього дослідження BDO прагне надати керівникам компаній цінний інструмент для визначення країн, найбільш придатних для здійснення закордонної діяльності.

Індекс BDO IBC надає первинну інформацію для інвесторів шляхом оцінки загальної ситуації в кожній країні. Індекс характеризує інвестиційну привабливість країни за трьома аспектами (рис. 11.9), кожен з яких містить від 6 до 8 показників, а саме [18, 19]:

- 1) *економічний*, що включає валовий внутрішній продукт на душу населення; валовий національний борг; прямі іноземні інвестиції на душу населення; рівень інфляції; показник свободи бізнесу; показник якості інфраструктури; сукупну податкову ставку; потенціал ринку;
- 2) *політико-правовий*, що включає таке: політична стабільність; показник державного регулювання розвитку приватного

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

сектору; верховенство закону (рівень довіри до судів, виконання контрактів); рівень корупції в органах державної влади; безмитна (вільна) торгівля; свобода інвестування (законодавчі обмеження щодо інвестування, обмеження права власності на землю, обмеження інвестицій у певних секторах, контроль за обміном іноземної валюти, контроль за рухом капіталу);



*Рис. 11.9. Методика розрахунку
індексу International Business Compass*

Джерело: побудовано автором на підставі [18,19]

3) *соціально-культурний*, що включає зростання чисельності населення; рівень безробіття; купівельну спроможність населення в розрахунку на душу населення; показник здоров'я (тривалість життя); рівень освіти населення; свободу праці (умови на ринку праці щодо простоти наймання і звільнення працівників).

Складові індексу інвестиційної привабливості BDO IBC приводять до зіставних одиниць виміру (у балах від 1 до 100). Чим ближче значення отриманого показника до 100, тим краще оцінюється країна з позиції цього показника. На наступному етапі розрахунків відбувається обчислення середнього арифметичного значення показників у межах кожного з аспектів (економічного, політико-правового та соціокультурного). З отриманих значень розраховується загальне значення індексу інвестиційної привабливості шляхом обчислення середнього геометричного значення згаданих трьох основних компонентів [19].

Станом на 2019 р. до першої десятки рейтингу International Business Compass входять такі країни, як (у порядку зменшення рейтингу): Сінгапур, Гонконг, Швейцарія, Нідерланди, Ірландія, Данія, Норвегія, Великобританія, Канада, Австралія. Україна у 2018 р. піднялася на три позиції у рейтингу інвестиційної привабливості BDO IBC та посіла 131 місце зі 174 країн, що досліджувалися.

Заслуговує на увагу методика оцінки інвестиційної привабливості країн, розроблена Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD). Згідно з підходом UNCTAD, оцінювання проводиться за трьома індексами (рис. 11.10):

1. *Індекс фактичного залучення прямих іноземних інвестицій (Inward FDI Performance Index)* – використовується для класифікації країн відповідно до обсягу залучених прямих іноземних інвестицій щодо розміру їх економік, та визначається як відношення частки країни в обсягах світових іноземних інвестицій до її частки у світовому ВВП;
2. *Індекс потенціалу залучення прямих іноземних інвестицій (Inflow FDI Potential Index)* – розраховується як середньоарифметичне значення за 12 показниками, які характеризують економічне зростання, рівень освіти населення та розвитку інфраструктури в країні;

**Розділ 11. Методи та техніка аналізу
ризиків приймаючої країни**

3. *Індекс прямих інвестицій за кордон (Outward FDI Performance Index)* – демонструє активність внутрішніх інвесторів за кордоном і розраховується як співвідношення частки впливу інвестицій із країни у світовому обсязі до частки країни у світовому ВВП.



Рис. 11.10. Оцінка інвестиційної привабливості країни за методикою UNCTAD

Джерело: складено на підставі [19]

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

На основі індексів Inward FDI Performance та Inward FDI Potential Index формується матриця інвестиційної привабливості та спроможності до залучення прямих іноземних інвестицій, яка є підставою для оцінюванні інвестиційного ризику країни (рис. 11.11). За результатами аналізу матриці країни світу розподіляються на 4 групи [19]:

- а) «лідери» – країни з високими реальними показниками залучення ПІІ та з високим інвестиційним потенціалом;
- б) «країни, що перевищили свій потенціал» – країни з високими реальними показниками залучення ПІІ і з низьким інвестиційним потенціалом;
- в) «країни, що не реалізували свій потенціал» – країни з низькими реальними показниками залучення ПІІ і з високим інвестиційним потенціалом;
- г) «аутсайдери» – країни з низькими реальними показниками залучення ПІІ та з низьким інвестиційним потенціалом.

Оцінка індексу потенціалу залучення прямих іноземних інвестицій	Інвестиційний потенціал	Високий	Країни-лідери	Країни, що не реалізували свій потенціал
		Низький	Країни, що перевищили свій потенціал	Країни-аутсайдери
Матриця інвестиційної привабливості			Високе	Низьке
			Залучення інвестицій	
			Оцінка фактичного індексу залучення інвестицій	

Рис. 11.11. Матриця інвестиційної привабливості та спроможності до залучення прямих іноземних інвестицій

Джерело: складено на підставі [19]

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Розглянуті рейтингові системи визначають ризик приймаючої країни з точки зору соціально-економічних характеристик її бізнес-середовища, ключову роль серед яких мають темпи економічного зростання, кредитоспроможність та інвестиційна привабливість. Але не менш важливим для інвесторів є оцінювання політичного ризику закордонної діяльності, який залежить від ймовірності прийняття урядом країни прийняття таких рішень, які прямо ведуть до втрат для іноземних інвесторів. Серед подібних рішень можуть бути обмеження в репатріації капіталу, дискримінаційна податкова політика, зміна валютного законодавства після укладення контракту, обмеження стосовно ринку цінних паперів, затримки платежів з боку держави, тарифні та інші обмеження зовнішньої торгівлі, суспільно-політичні протести й заворушення та ін. [19]. Оцінюванню ймовірності таких подій сприяє використання рейтингових систем, орієнтованих на аналіз політичного ризику приймаючої країни, найбільш відомою з яких є модель *International Country Risk Guide (ICRG)* компанії *Political Risk Services (PRS)*.

Таблиця 11.11

Структура індексу ризику країни за методикою ICRG

КОМПОНЕНТИ ПОЛІТИЧНОГО РИЗИКУ		КОМПОНЕНТИ ФІНАНСОВОГО РИЗИКУ	
Компоненти	Оцінка (max)	Компоненти	Оцінка (max)
Стабільність уряду	12	Зовнішній борг, % ВВП	10
Соціально-економічні умови	12	Структура та графік погашення боргу	10
Стан інвестицій	12	Виконання контрактів	15
Внутрішні конфлікти	12	Обмінний курс валют	5
Зовнішні конфлікти	12	Експропріація	10
Корупція	6	Максимальна оцінка	50
Вплив військових структур на політику	6	КОМПОНЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ	

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Закінчення табл. 11.11

КОМПОНЕНТИ ПОЛІТИЧНОГО РИЗИКУ		КОМПОНЕНТИ ФІНАНСОВОГО РИЗИКУ	
Компоненти	Оцінка (max)	Компоненти	Оцінка (max)
Релігійне напруження	6	ВВП на душу населення	5
Закон та порядок	6	Темп приросту ВВП	10
Етнічне напруження	6	Темп інфляції	10
Рівень демократії	6	Сальдо державного бюджету	10
Якість бюрократичних структур	4	Поточний баланс, % ВВП	15
Максимальна оцінка	100	Максимальна оцінка	50

Джерело: складено автором на підставі [20]

У моделі ICRG використовуються 5 фінансових, 13 політичних і 6 економічних факторів ризику (табл. 11.11). Кожному фактору присвоюється числовий рейтинг у межах обумовленого діапазону та з урахуванням його ваги. Більш висока оцінка вказує на менший ризик для діяльності закордонних інвесторів в приймаючій країні. Як свідчить структура індексу ICRG, ключовим компонентом при його визначенні (як за кількістю індикаторів, так й за відносною вагою у загальній оцінці) є політичний ризик приймаючої країни.

Спектр рейтингових систем оцінювання ризиків країни дуже широкий. Окрім вище розглянутих підходів та методик є:

- рейтинг інвестиційної привабливості країн *Institutional Investor's Country Credit Rating (IICCR)* [21];
- методологія класифікації ступеня странового кредитного ризику Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка ґрунтується на кількісній моделі оцінки ризику *Country Risk Assessment Model (CRAM)*;
- індекс економічної свободи (*The Index of Economic Freedom*) інституту The Heritage Foundation, у складі якого виокремлюється індекс інвестиційної свободи *The Index of Investment Freedom*) [22];

- методика оцінки та прогнозування економічного та політичного ризиків Оксфордського інституту економічної політики Oxford Economics [23];
- рейтинг інвестиційної привабливості консалтингової фірми Ernst and Young [24] та ін.

Популярність оцінювання ризиків країни на основі рейтингових систем пояснюється прагненням їх розробників поєднати переваги якісних (експертний підхід) та кількісних (економіко-математичні моделі) методів аналізу, що забезпечує обґрунтованість отриманих результатів. Інвестор має можливість оцінити ризикованість закордонних операцій залежно від того, стабільність яких характеристик бізнес-середовища приймаючої країни (політична, кредитна, інвестиційна, соціальна та ін.) є пріоритетною з точки зору забезпечення успішності його міжнародної діяльності.

11.3. Сучасна аналітична техніка оцінювання ризиків приймаючої країни

У той час як рейтингові системи оцінювання ризиків приймаючої країни базуються на порівняльному підході, тобто впорядковують усі країни статистичної вибірки за значенням певного критерію (індексу), аналітичні методи фокусуються на одній країні в певний момент. Використання аналітичних методів є доцільним у разі, якщо інвестор розглядає вихід на ринок конкретної країн як пріоритетний напрям розвитку своєї закордонної діяльності, та потребує отримання більш детальної та обґрунтованої інформації щодо стану її бізнес-середовища. Аналітичні методи переважно фокусуються на дослідженні політико-соціальних ризиків міжнародного бізнесу як таких, для яких є утрудненою можливість кількісної інтерпретації

Серед аналітичних методів оцінювання ризиків приймаючої країни слід виділити: *метод спеціального звіту; методи оцінки ймовірності; соціологічні методи; експертні системи; економетричні моделі.*

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

З методів оцінювання ризиків приймаючої країни *метод спеціального звіту* має найбільш описовий та неформальний характер. Метод передбачає залучення одного або кількох експертів, які досліджують базові змінні, що описують основні характеристики політичного, соціального та економічного становища певної країни, і оформлюють отримані результати в формі спеціального звіту. Структура спеціального звіту варіюється, але у загальному випадку звіт містить стислу анотацію стану бізнес-середовища країни, розгорнутий аналіз соціально-економічних показників її розвитку, політичного клімату, специфіки державного регулювання іноземних інвестицій, податкової та валютної політики. Перевагами спеціального звіту є можливість фокусування на специфіці бізнес-середовища конкретної приймаючої країни, порівняно низька вартість та швидкість виконання. До недоліків спеціального звіту як аналітичного методу оцінювання ризиків слід віднести: суб'єктивність та обмежену кількість його виконавців; надмірну залежність від знань, досвіду та інтуїції експертів; відсутність уніфікованих вимог щодо формалізації результатів аналізу; концентрацію на якісному аналізі ситуації (рис. 11.12).

Метод спеціального звіту	
Переваги	Недоліки
Фокусування на специфіці бізнес-середовища конкретної країни Порівняно низькі витрати Швидкі терміни виконання	Суб'єктивність результатів Обмежена кількість виконавців Надмірна залежність від знань, досвіду та інтуїції експертів Відсутність уніфікованих вимог щодо формалізації результатів аналізу Концентрацію на якісному аналізі ситуації

Рис. 11.12. Переваги та недоліки методу спеціального звіту як інструменту аналізу бізнес-середовища приймаючої країни

Джерело: побудовано автором

Серед методів оцінки ймовірності настання несприятливих подій в аналізі бізнес-середовища країн найбільше поширення отримали *метод побудови дерев подій, метод «події – наслідки», метод дерев відмов* (рис. 11.13).

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Метод побудови дерев подій є поширеним методом кількісного аналізу, який передбачає візуалізацію результатів дослідження. Дерево подій представляє собою графічний спосіб відстеження послідовності окремих подій, які можуть статися за заданих вихідних умов. «Кроною» дерева подій є поточний стан ситуації (статус-кво), а «гілками» – можливі події, які є шляхами розвитку цієї ситуації. Оцінка ймовірності настання кожної з цих подій є підставою для обчислення сумарну ймовірність головної (кінцевої) події, що дозволяє зробити висновок щодо потенційних напрямів трансформації ситуації та встановити найбільш ймовірний варіант її розвитку. У контексті оцінювання ризиків приймаючої країни метод побудови дерева подій надає наочне представлення щодо ймовірності настання несприятливих з точки зору здійснення закордонних інвестицій подій у політичному (економічному, правовому та ін.) національному середовищі. Важливим обмеженням при використанні методу побудови дерев подій є необхідність визначення та аналізу абсолютно всіх варіантів розвитку поточної ситуації, що не завжди представляється можливим.

Методи оцінки ймовірності		
Метод побудови дерев подій	Метод дерев відмов	Метод «події – наслідки»
Апріорний метод, який представляє собою графічний спосіб відстеження несприятливих з точки зору закордонного інвестора подій, що можуть статися в бізнес-середовищі приймаючої країни внаслідок трансформації поточної ситуації	Апостеріорний метод, який представляє собою графічний спосіб зворотного аналізу суспільно-політичних подій, що призвели до несприятливого стану бізнес-середовища приймаючої країни	Метод системного аналізу, який розглядає несприятливу ситуацію як сукупність (систему) більш простих та ізолюваних інцидентів, та не передбачає надання графічної інтерпретації результатів аналізу

Рис. 11.13. Методи оцінки ймовірності в оцінюванні ризиків приймаючої країни

Джерело: побудовано автором

Метод дерев відмов являє собою різновид зворотного аналізу – від відомого результату до причин, що призвели до його виникнення. Таким результатом у контексті оцінювання ризиків приймаючої країни може бути несподівана зміна уряду, яка стала результатом послідовності певних суспільно-політичних подій. Трансформація політичного клімату в країні безпосереднім чином впливає на ймовірність настання таких несприятливих з точки зору іноземного інвестора, як експропріація та/або конфіскація активів іноземних компаній. Використання методу дерева відмов дозволяє проаналізувати сукупність інцидентів, які призвели до такого розвитку ситуації, та встановити шляхи мінімізації збитків зарубіжного інвестора.

Графічно дерево відмов має одну головну подію в якості самого «дерева» та множину можливих причин її настання у «кроні». В результаті аналізу дерева відмов визначаються шляхи, за якими окремі події можуть у результаті їх комбінованого впливу призвести до потенційно небезпечних ситуацій.

Перевага методу дерева відмов полягає в можливості детального опису та графічної інтерпретації складних політико-соціальних та економічних процесів з відстеженням проміжних етапів на шляху їх розвитку та ескалації. Головна негативна особливість методу дерева відмов пов'язана з можливістю невірного оцінювання ймовірностей виникнення подій, що призводить до викривлення результатів обчислення ймовірності настання головної події. До інших недоліків методу слід віднести значні витрати часу та необхідність аналізу великого масиву релевантної інформації, що в принципі притаманне більшості методів виявлення та оцінювання ризику.

Метод «події – наслідки» за сутністю є тим же методом дерева подій, але не передбачає надання графічної інтерпретації результатів аналізу. Основна ідея методу полягає у дослідженні проблеми з точки зору системного підходу, що означає її поділ на ізольовані, більш прості для аналізу частини (підсистеми).

Розділ 11. Методи та техніка аналізу ризиків приймаючої країни

Аналіз кожної такої підсистеми дозволяє ідентифікувати всі притаманні їй ризики та оцінити небезпеку несприятливого розвитку ситуації. Переваги методу полягають у можливості належної деталізації ризиків системи за умови її спрощення до рівня окремих підсистем, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки про загальні загрози трансформації бізнес-середовища приймаючої країни. Основний недолік методу зумовлений необхідністю значних часових та ресурсних (у тому числі трудових) витрат, що збільшує вартість його застосування. Також проблематичним є питання надмірного спрощення досліджуваної ситуації, що призводить до небезпеки виключення з розгляду деяких важливих аспектів ризику.

Соціологічний метод оцінювання ризиків приймаючої країни передбачає ідентифікацію набору суспільно-політичних та економічних параметрів, які є специфічними для даної країни та зумовлюють стабільність її бізнес-середовища та сприятливість для закордонних інвестицій. Для кожної конкретної країни набір таких параметрів буде унікальним з огляду на специфіку таких соціальних факторів, як особливості менталітету, етнічна, соціальна та демографічна структура населення, рівень розшарування суспільства за статками, історичні традиції та ін. З-поміж значущих політичних параметрів слід відзначити політичну організацію суспільства, рівень демократії в країні, наявність політичних лідерів, правонаступність влади, наявність коаліційних угод та роль політичної опозиції, вплив армії на політичні події та ін. Перевагою соціального методу є його максимальна пристосованість до умов конкретної країни, оскільки в кожному окремому випадку до розгляду приймається унікальний набір параметрів її бізнес-середовища. З іншої сторони, ускладненою є можливість зіставлення результатів застосування соціологічного методу для різних країн, оскільки до аналізу приймаються різні нестандартизовані набори параметрів бізнес-середовища.

Ефективним інструментом штучного інтелекту, який активно застосовується при оцінюванні ризиків країни, є *експертні системи*. Сучасні експертні системи накопичують знання експертів, сформульовані у вигляді правил, що робить можливим накопичення, кодифікацію та багаторазове використання особистісних знань. Однак застосування експертних систем в умовах ризику вимагає, щоб вони були сумісні з неформальною логікою. Мінливість думок експертів також призводить до необхідності повністю змінити правила експертної системи, що позначається на її ефективності. Нарешті, включення знань експертів до такої системи потребує не лише їх формальної згоди, а й щирого бажання ділитися цими знаннями, оскільки цей процес неодмінно знижує «ринкову вартість» особи-носія. За умови несвідомого або навмисного приховування, або викривлення знань експертів, з яких формується експертна система, можливим є спотворення результатів її використання при оцінюванні ризиків країни.

Максимально об'єктивну кількісну оцінку ризику країни забезпечує використання *економетричних моделей*. Економетричні моделі передбачають побудову статистичної моделі, яка є засобом прогнозування значень ендогенних (внутрішніх) параметрів ситуації. Для отримання прогнозного значення певної ендогенної змінної в економетричну модель в якості вхідних значень вводять значення інших, зовнішніх щодо досліджуваних змінних. Економетричний аналіз в оцінюванні ризиків країни є потужним доповненням до експертних аналітичних методів, але внаслідок його формалізації не завжди представляється можливим простежити причинно-наслідкові зв'язки між параметрами ситуації. Тому оптимальний підхід до оцінювання ризиків приймаючої країни має поєднувати переваги кількісних та якісних методів, та обиратися з огляду на специфіку бізнес-середовища конкретної країни та з урахуванням потенціалу закордонної діяльності суб'єкта господарювання.

Глосарій

GESTALT-підхід – підхід до оцінювання ризиків країни, який передбачає комбінацію кількісних та якісних методів аналізу приймаючого середовища.

Довгостроковий кредитний рейтинг – оцінка здатності емітента (держави) своєчасно виконувати свої боргові зобов'язання.

Короткостроковий кредитний рейтинг – оцінка вірогідності своєчасного погашення емітентом (державою) короткострокових боргових зобов'язань.

Метод «grand tours» («великих турів») – метод оцінювання ризиків країни, який передбачає відвідання групою експертів компанії досліджуваної країни і налагодження там контактів з місцевими лідерами, урядовцями та бізнесменами.

Метод «old hands» («старих зв'язків») – метод оцінювання ризиків країни, який ґрунтується на аналізуванні звітів, складених фахівцями, що володіють знаннями про відповідну країну і підтримують контакти з впливовими і добре поінформованими особами в цій країні.

Метод побудови дерева подій – метод оцінювання ризиків країни, який передбачає графічне зображення послідовності можливих подій з оцінкою ймовірності їх настання.

Метод побудови експертних систем – метод оцінювання ризиків країни, який передбачає накопичення знань експертів у вигляді системи штучного інтелекту.

Метод «події – наслідки» – ймовірнісний метод оцінювання ризиків країни, який не передбачає графічне зображення послідовності можливих подій з оцінкою ймовірності їх настання.

Метод спеціального звіту – метод оцінювання ризиків країни, який передбачає формування експертами звіту на основі аналізування базових характеристик її внутрішнього середовища.

Методика «go / no go» («виходити або ні») – методика оцінювання ризиків країни, яка полягає у визначенні на підставі одного або двох базових параметрів ряду країн, в яких, з позиції інвестора або кредитора, не повинні проводитися міжнародні операції.

Соціологічний метод – метод оцінювання ризиків, який полягає в ідентифікації набору змінних, які специфічні для кожної країни.

Суверенний кредитний рейтинг – система умовних показників оцінки можливості і готовності уряду країни погашати випущені боргові зобов'язання в національній і іноземних валютах у відповідності до умов їх випуску.

Тестові завдання

- 1. Методика оцінювання ризиків країни, яка полягає у визначенні на підставі одного або двох базових параметрів ряду країн, в яких, з позиції інвестора або кредитора, не повинні проводитися міжнародні операції, це:**
 - 1) методика «go / no go» («виходити або ні»);
 - 2) GESTALT-підхід;
 - 3) метод «old hands» («старих зв'язків»);
 - 4) метод «grand tours» («великих турів»).
- 2. Метод оцінювання ризиків країни, який передбачає відвідування групою експертів компанії досліджуваної країни і налагодження там контактів з місцевими лідерами, урядовцями та бізнесменами, це:**
 - 1) метод «grand tours» («великих турів»);

- 2) GESTALT-підхід;
- 3) метод «old hands» («старих зв'язків»);
- 4) методика «go / no go» («виходити або ні»).

3. Метод «old hands» («старих зв'язків») оцінювання ризиків країни:

- 1) є різновидом якісних методів аналізу;
- 2) є різновидом кількісних методів аналізу;
- 3) сполучає кількісні та якісні методи аналізу;
- 4) немає вірної відповіді.

4. Метод оцінювання ризиків країни, що максимізує суб'єктивність результатів, це:

- 1) метод «grand tours» («великих турів»);
- 2) GESTALT-підхід;
- 3) метод «old hands» («старих зв'язків»);
- 4) методика «go / no go» («виходити або ні»).

5. Рейтинговий метод оцінювання ризиків країни:

- 1) є різновидом комбінованих методів аналізу;
- 2) є різновидом якісних методів аналізу;
- 3) є різновидом кількісних методів аналізу;
- 4) немає вірної відповіді.

6. Мета використання методу Дельфі при оцінюванні ризиків країни:

- 1) домогтися загальної групової позиції експертів;
- 2) збільшити діапазон думок експертів;
- 3) отримати остаточний результат у першому турі процедури;
- 4) максимально здешевити процес опитування експертів.

7. У складі фінансових індикаторів кредитного рейтингу Euromoney відсутній такий показник, як:

- 1) показник валового внутрішнього продукту;

- 2) показник зовнішньої заборгованості;
- 3) величина боргу країни;
- 4) кредитний рейтинг країни.

8. Метод оцінювання ризиків країни, який передбачає формування експертами звіту на основі аналізування базових характеристик її внутрішнього середовища, це:

- 1) метод спеціального звіту;
- 2) метод побудови дерева подій;
- 3) соціологічний метод;
- 4) метод побудови експертних систем.

9. Метод оцінювання ризиків країни, який полягає в ідентифікації набору змінних, які специфічні для кожної країни, це:

- 1) соціологічний метод;
- 2) метод спеціального звіту;
- 3) метод побудови дерева подій;
- 4) метод побудови експертних систем.

10. Ймовірнісний метод оцінювання ризиків країни, який не передбачає графічне зображення послідовності можливих подій з оцінкою ймовірності їх настання, це:

- 1) метод «події – наслідки»;
- 2) метод спеціального звіту;
- 3) метод побудови дерева подій;
- 4) метод побудови дерева відмов.

Контрольні запитання

1. Які фактори зумовлюють складність та неповноту інформації про ризики країни?
2. Охарактеризуйте стандартні параметри аналізу в методиках оцінювання ризику країни.
3. Охарактеризуйте етапи еволюції підходів до оцінювання ризиків країни.
4. Які рейтингові системи оцінювання ризику країни вам відомі?
5. Надайте порівняльну характеристику підходів до визначення суверенного кредитного рейтингу «великою трійкою» міжнародних рейтингових агенцій.
6. Які переваги створює використання методу Дельфі при аналізі ризиків приймаючої країни?
7. Які групи факторів входять до складу рейтингових систем оцінювання ризику країни Credit Risk International та Euromoney?
8. Охарактеризуйте аналітичні методи оцінювання ризиків країни.
9. Як використовуються з метою оцінювання ризику країни такі графічні методи, як: метод побудови дерев подій; метод дерев відмов; метод «події – наслідки»?
10. Які перспективи має використання економетричних методів для оцінювання ризиків міжнародного бізнесу?

Практичні завдання

На основі порівняння кредитних рейтингів (табл. 11.12) та значень індексу BERI (табл. 11.13) обраних країн світу зробіть висновки щодо ризикованості міжнародних підприємницьких операцій в цих країнах.

Таблиця 11.12

**Кредитні рейтинги обраних країн світу
станом на 2019 р.**

Країна	Кредитний рейтинг		
	S&P	Moody's	Fitch
США	AA+	Aaa	AAA
Великобританія	AA	Aa2	AA
Німеччина	AAA	Aaa	AAA
Франція	AA	Aa2	AA
ЄС	AA	Aaa	AAA
Канада	AAA	Aaa	AAA
Японія	A+	A1	A
Китай	A+	A1	A+
Греція	B+	B1	BB-
Росія	BBB-	Baa3	BBB-
Україна	B-	Caal	B-
Польща	A-	A2	A-
Грузія	BB-	Ba2	BB
Білорусь	B	—	—
Венесуела	SD	C	RD

Джерело: побудовано автором на підставі [26]

Таблиця 11.13

Значення індексу BERI для обраних країн у 2019 р.

Країна	Бал	Країна	Бал	Країна	Бал
Сінгапур	76	Німеччина	63	Великобританія	50
Швейцарія	74	Норвегія	61	Іспанія	49
Тайвань	74	США	60	Бразилія	47
Японія	72	Франція	58	Туреччина	47
Південна Корея	71	Філіппіни	57	Італія	46
Нідерланди	67	Південна Африка	55	Португалія	42
Бельгія	66	Швеція	51	Таїланд	39

Джерело: сформовано автором на підставі [13]

Список використаних джерел

1. Що таке кредитний рейтинг? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=63151
2. Ярош К. М. Міжнародна кредитна позиція України / К. М. Ярош // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2014. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2766>
3. Standard & Poor's [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki/Standard_%26_Poor%27s
4. S&P Global Ratings. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : https://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home
5. Credit Raters' Power Leads to Abuses, Some Borrowers Say [Electronic Resource]. – Access mode : <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A8032-2004Nov23.html>
6. Greek fury as Moody's slashes credit rating again while Portugal edges nearer to EU bailout [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.theguardian.com/business/2011/mar/07/greece-angered-moodys-cuts-credit-rating>
7. Moody's [Electronic Resource]. – Access mode : https://uk.wikipedia.org/wiki/Moody%27s#cite_note-2
8. Moody's. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.moody's.com/>
9. Fitch Ratings [Electronic Resource]. – Access mode : https://uk.wikipedia.org/wiki/Fitch_Ratings
10. Fitch Ratings. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.fitchratings.com/site/home>
11. Рейтингова система Credit Risk International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.coursehero.com/file/p6m1pfl/>
12. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А. С. Філіпенко, В. С. Будкін, А. С. Гальчинський та ін. – Київ : Либідь, 2002. – 470 с.
13. Business Environment Risk Intelligence. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <http://www.beri.com/>

14. Euromoney. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.euromoney.com/>
15. Euromoney Country Risk Survey [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.euromoney.com/research-and-awards/surveys-and-awards/country-risk-survey>
16. Ткаченко О. М. Оцінка інвестиційної привабливості України крізь призму міжнародних рейтингів / О. М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 11. – С. 5–21.
17. Weltman J. High-risk Ukraine is back on the radar / J. Weltman [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.euromoney.com/article/b15dgy8s147tpt/high-risk-ukraine-is-back-on-the-radar?copyrightInfo>
18. BDO. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <http://www.bdo-ibc.com/index/global-comparison/overall-index>
19. Гавловська Н. І. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості національної економіки: переваги та недоліки / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко, В. І. Гавловська // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2018. – № 1. – С. 197–202.
20. ICRG – International Country Risk Guide [Electronic Resource]. – Access mode : <http://www.prsgroup.com/wpcontent/uploads/2012/11/icrgmethodology.pdf>
21. Institutional Investor. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.institutionalinvestor.com/>
22. Heritage Foundation. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.heritage.org/index/>
23. Economic and Political Risk Evaluator [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.oxfordeconomics.com/economic-and-political-risk-evaluator>
24. Credit Ratings Advisory Services 2018 [Electronic Resource]. – Access mode : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-credit-ratings-advisory-services-2018/\\$FILE/EY-Credit-ratings-advisory-services-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-credit-ratings-advisory-services-2018/$FILE/EY-Credit-ratings-advisory-services-2018.pdf)
25. Trading Economics [Electronic Resource]. – Access mode : <https://ru.tradingeconomics.com/country-list/rating>

Розділ 12

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

- 12.1. Невизначеність як економічна категорія: сутність та джерела виникнення.
- 12.2. Оцінювання сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни як засіб подолання невизначеності.
- 12.3. Методи прийняття рішень щодо міжнародного бізнесу в умовах невизначеності.
- 12.4. Торговельно-економічні конфлікти як чинник ризику міжнародного підприємництва.
- 12.5. Діяльність Світової організації торгівлі з упередження конфліктів у міжнародному бізнесі.

12.1. Невизначеність як економічна категорія: сутність та джерела виникнення

Невід’ємною характеристикою процесу прийняття рішень у міжнародному бізнесі є значний рівень невизначеності їх результатів, що зумовлюється невизначеністю зовнішнього середовища приймаючої країни.

У загальному випадку, під невизначеністю розуміється відсутність або брак інформації про явище, процес, подію. В контексті дослідження умов міжнародної підприємницької діяльності поняття невизначеності характеризує ситуацію, в якій повністю або частково відсутня достовірна інформація про можливий стан і тенденції трансформації екзогенних факторів. На діяльність суб’єкта міжнародного бізнесу впливають різні за джерелом виникнення та особливостями прояву види невизначеності (рис. 12.1), серед яких виділяють *природну, поведінкову та особистісну* невизначеність [2].

Первинним виявом невизначеності у міжнародній діяльності є *природна невизначеність* як неусувна характеристика бізнес-середовища приймаючої країни.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ



Рис. 12.1. Невизначеність у міжнародній підприємницькій діяльності

Джерело: сформовано автором на підставі [2]

Природна невизначеність зумовлюється впливом на компанію-суб'єкт міжнародного бізнесу множини чинників різної природи й спрямованості дії, сукупна оцінка яких є утрудненою або взагалі неможливою. Джерелом природної

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

невизначеності є відсутність необхідної інформації про поточний стан бізнес-середовища приймаючої країни та тенденції його розвитку. Обмеженість достовірних даних не дозволяє зробити ґрунтовні висновки або припущення щодо перспектив міжнародної діяльності компанії в обраній країні та спрогнозувати її фінансово-економічні результати.

Відсутність належної інформації щодо стану та тенденцій трансформації бізнес-середовища приймаючої країни може бути зумовлена такими причинами, як:

- недостатня кількість достовірних та своєчасно отриманих даних, відомостей, фактів та ін., що може бути частково (або повністю) виправлено за умови формування дієвої системи інформаційного забезпечення діяльності компанії на закордонних ринках;
- недосконалість управлінського та аналітичного інструментарію, що застосовується при дослідженні поведінки компанії як економічної системи в умовах незнайомого бізнес-середовища приймаючої країни.

Джерелами природної невизначеності також можуть слугувати поведінка конкурентів (як національних, так і міжнародних компаній), опір персоналу компанії змінам, які зумовлені необхідністю освоєння нового закордонного ринку, технічні й технологічні процеси та зміни кон'юнктурного характеру.

Природна невизначеність у міжнародному бізнесі виникає внаслідок недостатньої вивченості деяких явищ, що мають об'єктивний характер і супроводжують процеси прийняття управлінських рішень щодо закордонної діяльності. Природна невизначеність характеризується впливом випадкових (ситуативних) чинників, тобто таких, що за своєю природою не мають властивості статистичної стійкості та не піддаються опису жодним законом розподілу, або є настільки новими та складними, що про них неможливо отримати достатньо достовірну інформацію. Як наслідок, ймовірність того, що невизначені ситуативні чинники у майбутньому набудуть деякого певного значення, неможливо встановити з необхідною точністю.

Прикладами таких чинників природної невизначеності у контексті управління міжнародною діяльністю компанії є несподівані суспільно-політичні кризи, революції, заколоти та громадянські протести, страйки та ін.

Отже, природна невизначеність у міжнародному бізнесі – це невизначеність, яка обумовлена нестачею або відсутністю інформації щодо стану та тенденцій розвитку досліджуваних ситуаційних чинників бізнес-середовища приймаючої країни. Первинними умовами, що створюють таку невизначеність, є дія чинників зовнішнього середовища, які, у разі здійснення компанією міжнародної діяльності, доцільно розподілити на чинники макrorівневої дії, чинники мікрорівневої дії та чинники міжнародного рівня.

- *чинники макrorівневої дії*, які непрямым чином впливають на діяльність компанії та не є їй підконтрольними; чинники макrorівневої дії доцільно систематизувати за такими групами, як економічні, політичні, соціальні та правові;
- *чинники мікрорівневої дії*, які зумовлені взаємовідносинами компанії із її безпосереднім оточенням (конкуренти, постачальники, контактні аудиторії, споживачі та ін.);
- *чинники міжнародного рівня*, що обумовлюються світовою геополітичною та геоекономічною ситуацією, станом і кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо.

За умови діяльності компанії на зовнішніх ринках джерелами природної невизначеності для неї є як чинники макrorівневої й мікрорівневої дії країни базування, так й приймаючої країни.

Характерною ознакою природної невизначеності у міжнародному бізнесі, окрім ситуативного характеру подій та чинників, які її зумовлюють, є відсутність ознак навмисної протидії з метою завдання шкоди компанії на ринку приймаючої країни, на відміну від поведінкової невизначеності.

Джерелом *поведінкової невизначеності* є випадкова або навмисна протидія компанії з боку інших суб'єктів господарювання, структур та організацій – конкурентів, постачальників,

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

груп лобістів прав споживачів, профспілок, владних структур, міжнародних організацій та ін.

Випадковість – це те, що в схожих умовах відбувається неоднаково, і тому її заздалегідь не можна передбачати і прогнозувати. Випадковість багато в чому визначає невизначеність зовнішнього середовища компанії-суб'єкта міжнародного бізнесу. Навмисна протидія як джерело невизначеності може проявлятися в порушенні договірних зобов'язань постачальниками, невизначеності попиту на продукцію, труднощах її збуту; також вона може бути зумовлена певними діями (або навпаки, відсутністю дій) з боку органів місцевої і регіональної влади. Має місце й невизначеність, породжена конкурентним оточенням – демпінг, недобросовісна конкуренція, промислове шпигунство, порушення прав інтелектуальної власності, проникнення конкурентів у комерційні таємниці підприємства та ін. Отже, у даному випадку невизначеність середовища виникає за наявності цілеспрямованої протидії інших осіб або організацій, способи дій яких невідомі. В цьому випадку невизначеність, обумовлену поведінкою інших осіб (компаній, організацій, установ та ін.), які переслідують власні цілі, називають поведінковою невизначеністю.

Ключова роль людського чинника в процесі прийняття управлінських рішень визначає поведінку будь-якої економічної системи на різних рівнях і впливає на різні аспекти її функціонування. Прояв людського чинника полягає ще і в тому, що багато понять, характеристик і параметрів економічної поведінки формулюються на природній мові і не мають точного формального еквівалента, що створює істотні, іноді непереборні труднощі при моделюванні процесів прийняття управлінських рішень. Тому невизначеність може бути обумовлена не лише зовнішніми чинниками ситуації, а й діями керівника компанії як особи (групи осіб), що приймає рішення (ОПР). Навіть якщо управлінська ситуація є цілком визначена та описана об'єктивними параметрами, вона може мати ознаки суб'єктивної невизначеності, яка зумовлюється діями керівництва та його особистісним ставленням.

Така невизначеність у теорії прийняття управлінських рішень називається *особистісною*, а її виникнення зумовлюється індивідуальним розумінням ситуації особою, що приймає рішення, її пріоритетами, ставленням до ризику, емоційністю, достатністю знань та ін. Особистісна невизначеність є наслідком того, що різні управлінці (залежно від досвіду, інтуїції, місця та ролі в управлінській ієрархії та ін.) неоднозначно сприймають одну і ту ж ситуацію, що призводить до різних моделей її трактування. Зокрема, можна говорити про такі прояви особистісної невизначеності, як невизначеність сприйняття, представлення, мислення, пам'яті, уяви, емоційних станів. Крім того, істотний вплив на прийняття рішень чинить невизначеність психічних та психологічних властивостей, яка зазвичай проявляється як невизначеність переваг і невизначеність й альтернативність цільових настанов особи, що приймає рішення. У контексті прийняття рішень щодо виходу на закордонні ринки особистісна невизначеність проявляється у неоднозначності результатів аналізу існуючих альтернатив керівництвом компанії. Так, залежно від ставлення особи, що приймає рішення до ризику закордонної діяльності, може бути ухвалене рішення про вихід на ринок з більшим ступенем ризикованості у сподіванні на високі прибутки. Навпаки, обережне ставлення керівництва до ризиків підприємницької діяльності зумовить вибір ним закордонного ринку з більш стабільним станом бізнес-середовища та помірними (але більш імовірними) очікуваними фінансово-економічними результатами.

Невизначеність є невід'ємним атрибутом міжнародної підприємницької діяльності. Вона пов'язана або з відсутністю достатнього об'єму необхідної інформації щодо стану та тенденцій розвитку ситуаційних та особистісних чинників зовнішнього середовища суб'єкта міжнародного бізнесу, або з об'єктивною неможливістю її отримання і розробки надійних сценаріїв розвитку політичних і соціально-економічних процесів. У будь-якому випадку, міру невизначеності визначає забезпеченість інформацією, її вичерпність, достовірність та своєчасність.

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

Мінімізації невизначеності умов діяльності на зовнішніх ринках також ретельний аналіз поточного стану та тенденцій трансформації чинників бізнес-середовища приймаючої країни, особливу роль серед яких відіграють чинники міжнародного середовища.

У разі здійснення міжнародної діяльності на підприємство додатково впливають так звані міжнародні чинники, або чинники міжнародного середовища. Чинники міжнародного середовища обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо. У їх складі можуть бути виділені такі групи [4]: *загальноекономічні чинники, науково-технологічні чинники, військово-політичні чинники, інституціонально-економічні чинники* (рис. 12.2).

Загальноекономічні чинники характеризують стан та тенденції розвитку світової економічної кон'юнктури, врахування якої є неодмінною умовою забезпечення ефективності діяльності компанії на зовнішніх галузевих ринках. До загально-економічних чинників відносяться: (стадія циклу розвитку світової економіки, кон'юнктура світових товарних ринків, зовнішньоекономічна політика іноземних держав, глобалізація конкуренції і світогосподарських процесів, розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, регіоналізація міжнародної економічної взаємодії тощо).

Науково-технологічні чинники визначаються загальним рівнем науково-технологічного прогресу на даному етапі розвитку світового виробництва, та традиційно до них належать: технологічний протекціонізм, технологічна стратифікація країн, звуження відкритого ринку технологій та формування «технологічних мереж» тощо.

Особливої значущості за сучасних геополітичних умов набуває врахування *військово-політичних чинників* міжнародного середовища. Окрім явного впливу на умови здійснення закордонної підприємницької діяльності таких негативних наслідків трансформації політичних режимів країн, як конфіскація та експропріація, на умови функціонування міжнародних компаній впливають приховані політичні конфлікти між державами.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ



Рис. 12.2. Чинники міжнародного середовища

Джерело: складено автором на підставі [4]

Наслідком загострення зовнішньополітичних відносин, залежно від ступеня їх ескалації, стають торговельно-економічні війни, торгові та транзитні ембарго, протекціоністські дії урядів, торговельні суперечки та ін. До військово-політичних чинників, які можуть призвести до таких небажаних наслідків,

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

відносяться: політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень, політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо.

Інституціонально-економічні чинники є більш м'якими за ступенем впливу порівняно з військово-політичними, але нехтування компанією їх впливом може призвести до втрати можливості освоєння закордонних ринків внаслідок недотримання вимог іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються. Також до цієї групи чинників відноситься діяльність міжнародних інституцій (передусім СОТ) у сфері координації та контролю світових торговельних потоків.

Врахування впливу чинників міжнародного середовища є необхідною передумовою подолання невизначеності, що виникає у процесі здійснення міжнародної підприємницької діяльності. Передумовою зниження рівня невизначеності є формування дієвої системи інформаційної підтримки управління закордонною діяльністю компанії-суб'єкта міжнародного бізнесу, чому сприяє аналізування позицій приймаючої країни в різноманітних рейтингах сприятливості її бізнес-середовища.

12.2. Оцінювання сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни як засіб подолання невизначеності

До ключових рейтингових систем, які дозволяють оцінити ступень сприятливості бізнес-середовища приймаючої країни з метою мінімізації невизначеності, слід віднести *Індекс економічної свободи Heritage Foundation (IEC)*, *Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index)*, *Індекс легкості ведення бізнесу Всесвітнього банку (Doing Business Index)*, *Індекс залучення країн до міжнародної торгівлі Всесвітнього економічного форуму (Enabling Trade Index)*.

Індекс економічної свободи Heritage Foundation (IEC) – показник, який щорічно розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation для більшості країн світу з 1995 року [9].

Економічна свобода – це фундаментальне право кожної людини управляти її власною працею та майном. В економічно вільних суспільствах, особи вільні у виборі роботи, виробництві товарів, витратах та інвестиціях будь-яким шляхом, яким забажають. Всі ці свободи підтримуються і захищаються державою. В економічно вільних суспільствах, також, уряд дозволяє праці, капіталу і товарам вільно пересуватися і утримується від примусу і тиску на свободи, втручається лише у разі необхідності збереження і функціонування самого себе.

Алгоритм обчислення Індексу економічної свободи подано на рис. 12.3. Індекс базується на 10 індексах, які оцінюються за шкалою від 0 до 100, причому показник 100 відповідає максимальній свободі умов підприємницької діяльності. Вага кожної з 10 складових вважається однаковою, через що загальний індекс являє собою середнє арифметичне від значень усіх складових. За результатами обчислення індексу всі країни розподіляються на такі групи з точки зору свободи умов підприємницької діяльності: вільні країни (80–100 балів); в основному вільні країни (70–79,9 бала); помірно вільні країни (60–69,9 бала); в основному невольні країни (50–59,9 бала), деспотичні країни (0–49,9 бала).

Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index, GCI) – глобальне дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності. Розрахований за методикою Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), Індекс глобальної конкурентоспроможності заснований на комбінації загальнодоступних статистичних даних і результатів великого щорічного дослідження, яке проводиться ВЕФ разом з мережею партнерських організацій (провідних дослідницьких інститутів, консалтингових агенцій, профільних міжнародних організацій та ін.) у країнах, аналізованих у звіті.

**Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності
середовища міжнародного бізнесу**



Рис. 12.3. Алгоритм обчислення Індексу економічної свободи Heritage Foundation

Джерело: складено автором на підставі [9]

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Дослідження, яке проводиться з 1979 р., передбачає глобальне опитування керівників компаній, та на даний час представляє один з найповніших комплексів показників конкурентоспроможності по різних країнах світу. Індекс глобальної конкурентоспроможності складається зі 113 змінних, які детально характеризують конкурентоспроможність країн світу, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку [8]. Сукупність змінних на дві третини складається з результатів глобального опитування керівників компаній (щоб охопити широке коло факторів, що впливають на бізнес-клімат у досліджуваних країнах), а на одну третину із загальнодоступних джерел (статистичні дані та результати досліджень, що здійснюються на регулярній основі міжнародними організаціями). Всі змінні об'єднані в 12 контрольних показників, що визначають конкурентоспроможність національної економіки (рис. 12.4). Підсумкові значення Індексу визначаються в діапазоні від 1 (найгірше значення) до 7 (найкраще значення).

Складові Індексу глобальної конкурентоспроможності											
Якість інститутів	Інфраструктура	Макроекономічна стабільність	Здоров'я та початкова освіта	Вища освіта та професійна підготовка	Ефективність ринку товарів і послуг	Ефективність ринку праці	Розвиненість фінансового ринку	Рівень технологічного розвитку	Розмір внутрішнього ринку	Конкурентоспроможність компаній	Інноваційний потенціал

Рис. 12.4. Складові Індексу глобальної конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на підставі [8]

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

За підсумками 2017–2018 рр., у першій п'ятірці рейтингу за значенням Індексу глобальної конкурентоспроможності перебувають Швейцарія (5,86), США (5,85), Сінгапур (5,71), Нідерланди (5,66) та Німеччина (5,65). Україна у 2017–2018 рр. посіла 81-е місце зі 137 економік (4,11), продемонструвавши тенденцію до погіршення позиції у рейтингу порівняно з 2016–2017 рр. (85-те місце), 2015–2016 рр. (79-те місце), 2014–2015 рр. (76-те місце). Зменшення значення Індексу глобальної конкурентоспроможності України свідчить про високий ступінь невизначеності бізнес-середовища країни з точки зору іноземних інвесторів. Водночас, реалізація Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» має на меті досить амбітну ціль досягнення 25 ключових показників, що оцінюють хід виконання реформ та програм, третій з яких встановлює, що за глобальним індексом конкурентоспроможності держава увійде до 40 кращих держав світу [5].

Широко відомим інструментом оцінювання привабливості бізнес-середовища приймаючої країни є *Індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business Index)*. Індекс щорічно визначається Світовим банком задля порівняння умов підприємницької діяльності між країнами світу [3]. Вищі оцінки в індексі свідчать про більш сприятливе та, зазвичай, простіше регулювання міжнародного бізнесу, а також сильніший захист прав власності, що створює привабливі умови для присутності в країні міжнародних корпорацій-власників прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Метою побудови індексу є забезпечення даними досліджень впливу регуляції бізнесу державою на економічне зростання. Від початку проєкту в листопаді 2001 року було опубліковано понад 800 наукових досліджень, які використовують один чи декілька індикаторів запропонованих у індексі чи у попередніх пов'язаних дослідженнях. Результати досліджень вказують на взаємозв'язок між покращенням правил ведення бізнесу і зростанням економіки.

На відміну від подібних досліджень, Індекс легкості ведення бізнесу засновується лише на вивченні та квантифікації законів, постанов та правил, що стосуються ведення підприємницької

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

діяльності. Індекс не враховує загальноєкономічні умови, такі як інфраструктура, інфляція та злочинність.

Індекс легкості ведення бізнесу здійснює оцінку умов ведення бізнесу у 190 країнах на основі десяти індикаторів (рис. 12.5), які характеризують умови: реєстрації підприємства; отримання дозволу на будівництво; підключення до систем енергозабезпечення; реєстрації власності; отримання кредиту; захисту прав міноритарних інвесторів; оподаткування; міжнародної торгівлі; забезпечення виконання контрактів; вирішення проблем неплатоспроможності. Стан цих індикаторів та розрахунок на їх основі підсумкового значення Індексу легкості ведення бізнесу у діапазоні від 0 (найгірше значення) до 100 (найкраще значення) є підґрунтям для оцінювання сприятливості та невизначеності бізнес-середовища приймаючої країни.

Складові Індексу легкості ведення бізнесу	<i>Початок бізнесу</i>	Процедури, час, витрати та мінімальний капітал для заснування підприємства
	<i>Робота з дозволами на будівництво</i>	Процедури, час та витрати на будівництво виробництва та інфраструктури
	<i>Отримання електропостачання</i>	Процедури, час, витрати на отримання електропостачання
	<i>Реєстрація майна</i>	Процедури, час та витрати на реєстрацію комерційної нерухомості
	<i>Отримання кредиту</i>	Міцність юридичних прав, вичерпність та достовірність кредитної інформації
	<i>Захист прав інвесторів</i>	Відкритість фінансових показників, відповідальність керівництва та легкість судових позовів від інвесторів
	<i>Сплата податків</i>	Кількість податків, час на підготовку податкових звітів, загальний податок як частка прибутку
	<i>Міжнародна торгівля</i>	Кількість документів, витрати та час необхідний для експорту та імпорту
	<i>Забезпечення контрактів</i>	Процедури, час та витрати на примушення сплати боргу
	<i>Закриття підприємства</i>	Відсоток відшкодувань, час та додаткові витрати на закриття неплатоспроможної фірми

Рис. 12.5. Складові Індексу легкості ведення бізнесу

Джерело: складено автором на підставі [7]

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

У 2018 р. найвищі позиції у рейтингу Doing Business обійняли Нова Зеландія (86,55 бала), Сінгапур (84,57 бала), Данія (84,06 бала), Республіка Корея (83,92 бала), Гонконг (83,44 бала). Україна порівняно з 2017 р. покращила свої позиції у рейтингу на 1,90 пунктів та зі значенням Індексу 65,75 балів зайняла 76-те місце у рейтингу.

Важливу інформацію з точки зору оцінювання сприятливості бізнес-середовища країни для закордонних інвесторів надає *Індекс залучення до міжнародної торгівлі (The Enabling Trade Index)*. Цей індекс є результатом досліджень Всесвітнього економічного форуму, які дозволяють визначити ефективність та дієвість державної політики і профільних установ країн у сфері ведення міжнародної торгівлі та розвитку економічного співробітництва. Відповідний індекс публікується у Глобальному звіті з міжнародної торгівлі (GETR, *The Global Enabling Trade Report*) раз на два роки, починаючи з 2008 р.

Індекс залучення країн до міжнародної торгівлі являє собою композиційний індикатор, що складається з субіндексів, які репрезентують стан окремих чинників сприяння зовнішній торгівлі (рис. 12.6):

- 1) доступ до ринку (*market access*) – дозволяє оцінити складність та сприятливість тарифного режиму країни як для експортерів, так й для імпортерів, оскільки має дві складові:
 - доступ на внутрішній ринок (*domestic market access*), що складається з шести індикаторів та оцінює рівень і складність тарифного захисту країни в результаті її зовнішньоторговельної політики;
 - доступ на зовнішні ринки (*foreign market access*) – містить два індикатори, що дозволяють оцінити тарифні бар'єри, з якими стикаються вітчизняні експортери;
- 2) адміністрування на кордоні (*border administration*) – шляхом розрахунку тринадцяти індикаторів дозволяє оцінити ефективність адміністрування при перетині товаром митного кордону країни, а саме, прозорість, витратність, усереднену тривалість, корумпованість, інформаційну забезпеченість митних процедур;

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

- 3) інфраструктура (*infrastructure*) – субіндекс, що оцінює доступність та якість інфраструктури країни, необхідної для сприяння перетину експортними товарами кордону та їх подальшого просування, а саме:
- доступність та якість транспортної інфраструктури (*availability and quality of transport*), оцінена через сім індикаторів стану автомобільного, залізничного, повітряного та морського сполучення в країні;

Субіндекс А: доступ до ринку (market access)		Субіндекс В: адміністрування на кордоні (border administration)	Субіндекс С: інфраструктура (infrastructure)			Субіндекс D: ділове середовище (operating environment)
Складова субіндексу А.1: доступ на внутрішній ринок (domestic market access)	Складова субіндексу А.2: доступ на зовнішні ринки (foreign market access)		Складова субіндексу С.1: доступність та якість транспортної інфраструктури (availability and quality of transport)	Складова субіндексу С.2: доступність та якість транспортного сервісу (availability and quality of transport services)	Складова субіндексу С.3: доступність та рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій (availability and use of ICTs)	
Кількість індикаторів						
6	2		13	7	6	
Діапазон значень						
1–7	1–7	1–7	1–7	1–7	1–7	1–7
Індекс залучення країни в міжнародну торгівлю (The Enabling Trade Index) Діапазон 1 (мінімум) – 7 (максимум)						

Рис. 12.6. Структура Індексу залучення країн в міжнародну торгівлю

Джерело: складено автором на підставі [6, 10]

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

- доступність та якість транспортного сервісу (*availability and quality of transport services*) – необхідне доповнення до попереднього показника, що дозволяє через шість індикаторів оцінити конкурентоспроможність логістичних компаній в країні, витратність та тривалість перевезень, якість поштового сервісу та ін.;
 - доступність та рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій (*availability and use of ICTs*) – шляхом розрахунку семи індикаторів дозволяє оцінити ступінь поширення мобільного зв'язку та Інтернету та рівень їх використання в бізнес-транзакціях;
- 4) ділове середовище (*operating environment*) – передбачає розрахунок шістнадцяти індикаторів, що оцінюють значущі при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності чинники бізнес-середовища країни, зокрема рівень захисту прав власності, якість та неупередженість громадських інституцій, відкритість країни для іноземних інвестицій, криміногенність та ін.

У результаті агрегації індикаторів у діапазоні від 1 (найгірша) до 7 (найкраща) надається оцінка за кожним з субіндексів та формується підсумкове значення Індексу залучення країни в міжнародну торгівлю.

Станом на 2018 рік останній раз Індекс залучення в міжнародну торгівлю було опубліковано у 2016 році для 136 економік світу, на які загалом припадає 98 % світового валового продукту та 98,3 % світової торгівлі [10]. У першій п'ятірці рейтингу розташовані такі країни, як Сінгапур (5,97); Нідерланди (5,70), Гонконг (5,68), Люксембург (5,63), Швеція (5,61), Фінляндія (5,60). Показово, що всі 20 перших позицій у рейтингу країн за рівнем залучення в міжнародну торгівлю обіймають розвинуті країни. На 21-й позиції рейтингу перебуває Чилі, яка за класифікацією Міжнародного валютного фонду є лідером серед країн, що розвиваються, за темпами економічного розвитку. Це дозволяє припустити, що існує взаємозв'язок між рівнем економічного розвитку та ступенем залучення країн у міжнародну торгівлю. При цьому розвинуті економіки

забезпечують свої високі позиції в рейтингу не тільки й не стільки за рахунок низьких тарифів, а завдяки сприятливості регулятивних, адміністративних, інформаційних та інфраструктурних чинників для експортно-імпоротної діяльності [6]. Щодо України, то вона є однією з небагатьох країн, що втратила у 2016 р. свої позиції у рейтингу залучення в міжнародну торгівлю порівняно з 2014 р., зменшивши ранг з 84 до 95 та значення індексу відповідно з 4,02 до 3,97. Це пояснюється, переважно, погіршенням оцінок країни за рядом індикаторів сприятливості її ділового середовища для здійснення зовнішньоторговельної діяльності (субіндекс D).

Розглянуті рейтингові системи дозволяють оцінити відносну привабливість країн для іноземного інвестування та інших форм міжнародного бізнесу з точки зору передусім показників їх економічного зростання. Не менш важливим аспектом для міжнародних компаній, які приймають рішення щодо виходу на закордонні ринки, є рівень захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності, оскільки відсутність належних прав та гарантій у цій сфері значно збільшує невизначеність умов міжнародної підприємницької діяльності.

12.3. Методи прийняття рішень щодо міжнародного бізнесу в умовах невизначеності

Здійснення підприємством міжнародного бізнесу відбувається в умовах невизначеності зовнішнього середовища, яка виникає внаслідок впливу сукупності різноманітних чинників – політичних, соціальних, економічних та ін. Під невизначеністю розуміється брак інформації про фактори зовнішнього середовища, ймовірність їх виникнення та тенденції зміни. Для того щоб отримувати прибуток від діяльності на закордонному ринку, підприємство має протистояти невизначеності зовнішнього середовища.

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

У процесі планування міжнародного бізнесу керівництву підприємства необхідно враховувати можливі зміни в економічній кон'юнктурі (сезонні коливання попиту, темп інфляції, форс-мажорні обставини) та реакцію закордонних споживачів на продукцію підприємства (прихильність до іншої торговельної марки, імідж підприємства та країни-виробника).

Неможливість однозначно передбачити зміни у стані політичного клімату та економічної кон'юнктури приймаючої країни зумовлює доцільність застосування методів прийняття рішень в умовах невизначеності. Слід також мати на увазі, що невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень може бути як об'єктивною, так і суб'єктивною. Суб'єктивна невизначеність залежить від індивідуальних особливостей особи, що приймає рішення (ОПР), передусім – її відношення до ризику.

Вихідними даними (елементами опису ситуації) для використання методів прийняття рішень в умовах невизначеності є:

- множина управлінських альтернатив (потенційних стратегій міжнародного бізнесу), $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$;
- множина потенційних станів зовнішнього середовища (множина гіпотез), $Z = \{Z_1, Z_2, \dots, Z_n\}$.

Передбачається, що на множині відношень $A \times Z$ можна задати деяку функцію корисності $f(A_i, Z_j)$, яка виступає як міра бажаності, або корисності відповідної альтернативи. При цьому розподіл ймовірностей $p(Z_j)$, з якими зовнішнє середовище може знаходитися в одному з можливих станів Z_j , є невідомим.

Якщо множини A і Z кінцеві, то міра для оцінки ефективності дій ОПР (корисність результатів) подається у вигляді матриці (див. табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Матриця результатів

Стратегії	Стан зовнішнього середовища				
	Z_1	...	Z_j	...	Z_n
A_1					
...					
A_i			e_{ij}		
...					
A_m					

Джерело: складено автором

Кожне конкретне значення елементу матриці $e_{ij} = f(A_i, Z_j)$ характеризує вибір i -тої стратегії (варіанта A_i) при стані зовнішнього середовища Z_j . Для вибору оптимальної стратегії існує ряд спеціальних методів, які орієнтовані на прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності (рис. 12.7).



*Рис. 12.7. Методи прийняття рішень
в умовах невизначеності*

Джерело: складено автором

1. Критерій максиміну (принцип гарантованого результату).

Даний принцип полягає у виборі в якості оптимальної (найбільш ефективної) тієї альтернативи (стратегії), яка має найбільше серед найменш сприятливих станів зовнішнього середовища значення функції корисності:

$$e(A^*) = \max_i \min_j e_{ij}. \quad (12.1)$$

Знайдена оптимальна альтернатива A^* , обрана за критерієм максиміну, забезпечує гарантований виграш при найменш сприятливому для компанії стані зовнішнього середовища.

2. Критерій максімакса (принцип оптимізму).

Критерій оптимізму припускає можливість отримання максимального рівня бажаності результату. В цьому випадку альтернатива A^* вибирається виходячи з виразу

$$e(A^*) = \max_i \max_j e_{ij}. \quad (12.2)$$

3. Критерій Гурвіця.

Даний критерій є комбінацією принципу гарантованого результату і принципу оптимізму. Тобто критерій дотримується деякої проміжної позиції, що враховує можливість як найгіршої, так і якнайкращої поведінки природи. Функція, що описує критерій Гурвіця, надана у вигляді:

$$e(A^*) = \alpha e_1(A) + (1 - \alpha) e_2(A), \quad (12.3)$$

де $e_1(A)$ – стратегія вибору альтернативи, що характеризує принцип гарантованого результату;

$e_2(A)$ – стратегія вибору альтернативи, що характеризує принцип оптимізму;

α – ваговий коефіцієнт, $0 \leq \alpha \leq 1$.

Залежно від значення вагового коефіцієнта α можна отримати різні переважні альтернативи. Причому, якщо $\alpha=0$, то маємо принцип оптимізму, якщо $\alpha=1$, то отримаємо принцип

гарантованого результату. На значення α впливає ступінь відповідальності особи, що приймає рішення по вибору стратегії, її схильність до ризику. Чим більше наслідки помилкових рішень і бажання застрахуватися, тим α ближче до одиниці.

4. Критерій мінімаксного жалю (принцип Севіджа).

Стратегія вибору за принципом Севіджа характеризує ті потенційні втрати, які підприємство матиме, якщо вибере неоптимальне рішення. Деталізована процедура вибору в цьому випадку проводиться в три етапи.

а) Для кожного стану зовнішнього середовища по конкретній альтернативі визначається максимальне значення функції корисності:

$$\max_i \{e_{ij}\} = \max_i \{e_{ij} \mid Z_j\}, \quad i = \overline{1, m}; \quad j = \overline{1, n}. \quad (12.4)$$

б) На підставі значень, обчислених за формулою (12.4), для кожної альтернативи визначається показник, який характеризує потенційний ризик (втрачену вигоду від вибору неоптимальної альтернативи):

$$w(e_i) \mid Z_j = w(e_{ij}) = \max_i \{e_{ij}\} - e_{ij}, \quad j = \overline{1, n}. \quad (12.5)$$

В результаті цієї дії формується матриця потенційних втрат.

в) Використовуючи отриману на попередньому етапі матрицю втрат, проводиться вибір стратегії з найменшим показником ризику:

$$e(A^*) = \min_i \max_j w(e_{ij}). \quad (12.6)$$

Даний критерій мінімізує можливі втрати за умови, що стан зовнішнього середовища найгіршим чином відрізняється від передбачуваного.

5. Критерій Лапласа.

Даний критерій застосовується, якщо стани зовнішнього середовища невідомі, але їх можна вважати за рівноймовірні. Правило прийняття рішень у цьому випадку має вигляд:

$$e(A^*) = \max \left\{ \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n e_{ij} \right\}. \quad (12.7)$$

При прийнятті рішень в умовах невизначеності слід оцінювати різні варіанти з погляду декількох критеріїв. Якщо рекомендації збігаються, можна більшою упевненістю вибрати найкраще рішення, якщо рекомендації протирічають одна одній, остаточне рішення треба приймати з урахуванням можливості комбінацій декількох альтернатив.

12.4. Торговельно-економічні конфлікти як чинник ризику міжнародного підприємництва

Новітні тренди у зовнішньоторговельних відносинах ключових акторів світової економічної системи (США, ЄС, Китай) засвідчують активізацію антиглобалізаційних та дезінтеграційних процесів. На тлі геополітичної та геоекономічної нестабільності отримують новий імпульс розвитку популістські та націоналістичні настрої у суспільстві, що формує запит на протекціоністську політику зовнішньої торгівлі. Поширення зазначених тенденцій та дисбаланс національних інтересів спричиняють напруження у дво- та багатосторонніх міжнародних торговельних стосунках та зумовлюють виникнення й ескалацію міждержавних торговельних конфліктів, які негативно відбиваються на стані та перспективах міжнародного підприємництва.

Показовим прикладом торговельно-економічного конфлікту, наслідки якого стали відчутними для всієї світової економіки, це ситуація, що склалася у зовнішньоторговельних відносинах між США та Китаєм у 2018–2019 рр. Основні етапи запровадження торговельних обмежень у рамках розгортання торговельного конфлікту США–Китай наведено на рис. 12.8. Як видно, дії США та Китаю характеризуються повною симетричністю як у сенсі запровадження тарифів, так і їх відтермінування або скасування.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

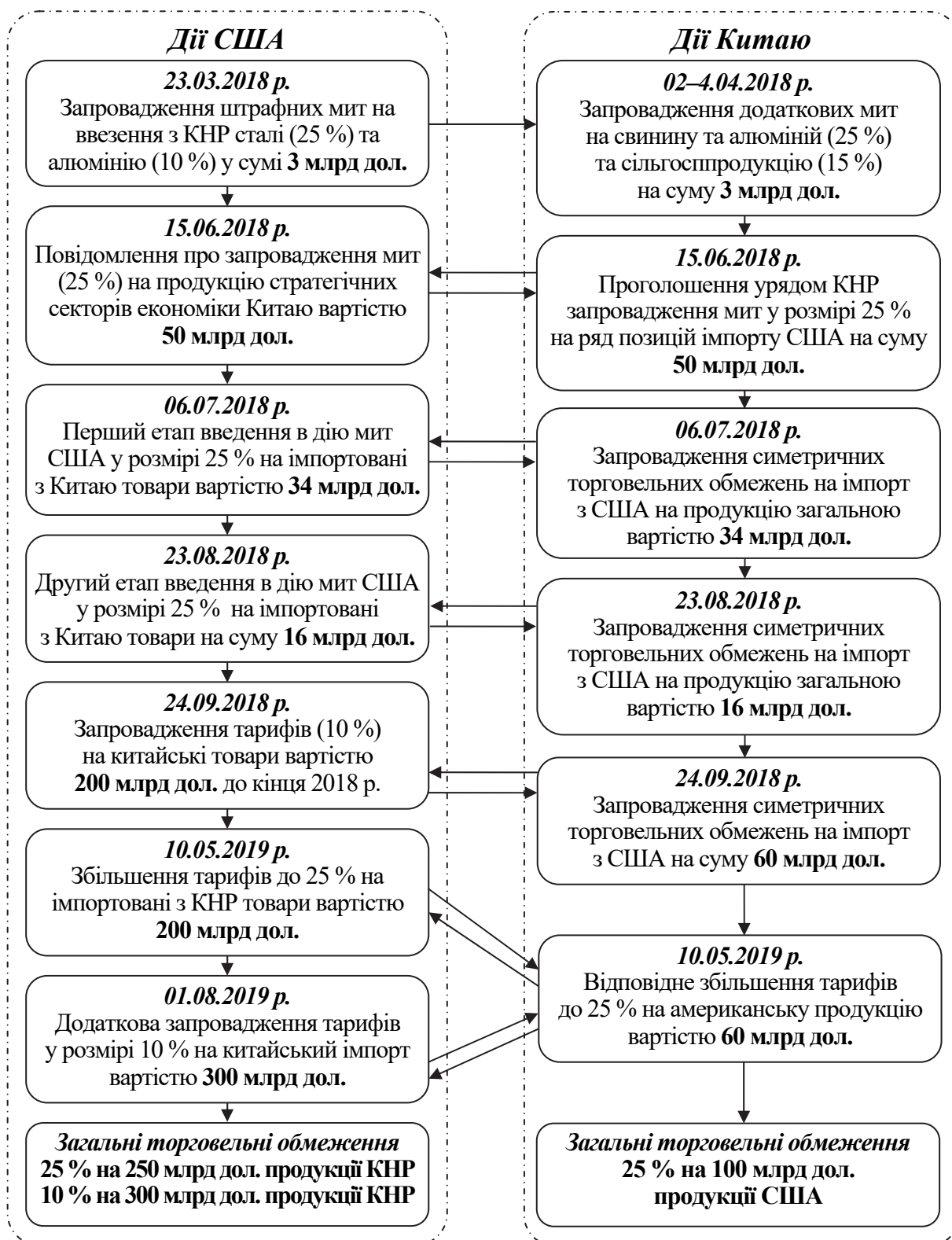


Рис. 12.8. Симетричність тарифних обмежень у зовнішньоторговельному конфлікті США та Китаю

Джерело: складено автором

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

Першою задекларованою спробою врегулювати конфлікт слід вважати анонсування у травні 2019 р. «розширеної торговельної угоди» між державами. Попри суттєві збитки для обох сторін протистояння, конфлікт продовжився та позначився запровадженням симетричних торговельних обмежень. Станом на початок 2019 р. відбулася чергова спроба врегулювання зовнішньоторговельних відносин, про що свідчив початок перемовин Пекіну та Вашингтону щодо послаблення конфлікту та укладання нової торговельної угоди. Втім, в результаті відсутності компромісу, у 2019 р. відбулося чергове запровадження державами взаємних 25-відсоткових мит. Після додаткових мит, запроваджених США у серпні цього ж року, загальний розмір накладених державою штрафних санкцій на китайську продукцію становив 25 % та 10 % на товари вартістю відповідно 250 та 300 млрд дол. Китаєм станом на 2019 р. було накладено мита у розмірі 25 % на американську продукцію вартістю 110 млрд дол.

Зниження інтенсивності напруги у зовнішній торгівлі держав безпосереднім чином залежало від готовності сторін конфлікту до взаємних поступок, що для Китаю в першу чергу означало виконання висунутих США вимог щодо вирівнювання торговельного балансу, що власне й було передбачено протекціоністськими ініціативами Д. Трампа. Про можливість врегулювання конфлікту шляхом прийняття компромісних рішень яскраво свідчить укладання 15 січня 2020 р. угоди між США та КНР, яку сторони розглядають як перемир'я у 22-місячному торговельному протистоянні. У рамках «першої фази» торговельної угоди, Китай згоджується на придбання американських сільгосптоварів (олійних культур, м'яса, бавовни та злаків) на суму 12,5 та 19,5 млрд дол. відповідному в поточному та наступному роках. Закупівлі енергетичних товарів (нафти, СПГ, нафтопродуктів і вугілля) повинні скласти 18,5 та 33,9 млрд дол. відповідно в поточному та наступному роках. Крім того, Китай погодився купувати американське обладнання для АЕС. У цілому за два роки Китай зобов'язався вкласти в покупку американських товарів на 200 млрд дол. більше,

ніж у 2017 році. США у відповідь не скасували вже введені проти Китаю мита, і лише відмовилися від подальшого підвищення тарифів. Зниження мит, як очікується, відбудеться в рамках «другої фази» угоди, яка буде включати принципове для США питання інтелектуальної власності та трансферу технологій. Такі взаємні дії сторін свідчили про налаштованість дійти компромісу з метою врегулювання тривалого та економічно збиткового зовнішньоторговельного конфлікту.

Початок у січні 2019 р. перемовин щодо укладання нової торговельної угоди між США та Китаєм свідчив про прагнення сторін знизити рівень міждержавної торговельної напруги, оскільки втрати від ескалації конфлікту позначалися як на розвитку національних економік, так й на діяльності експортерів. Але на заваді врегулюванню торговельно-економічних міждержавних відносин стало розгортання світової кризи, зумовленої COVID-19. Додатковий виток напруги у двосторонніх відносинах, ініційований США, пов'язується з відмовою Китаю у співпраці щодо розслідування причин виникнення пандемії викликаного коронавірусом захворювання COVID-19. Поданий з цього приводу до Сенату Конгресу США законопроект про нові обмежувальні заходи щодо Китаю передбачає запровадження пакета комплексних санкцій, які стосуються заморожування китайських активів, запровадження заборони на в'їзд для китайських офіційних осіб, а також заборону американським фінансовим інститутам видавати кредити та страхувати китайські підприємства [11]. Своєю чергою, Китай готується до запровадження санкцій проти американських фізичних осіб, організацій та посадовців, які звинувачували Пекін у розповсюдженні коронавірусу, та розмірковує над скасуванням «першої фази» торговельної угоди з США. Ці форс-мажорні обставини безумовно негативним чином відіб'ються не лише на зовнішньополітичних, а й торговельно-економічних відносинах США та Китаю та в черговий раз відкинуть держави до початкового етапу врегулювання торговельного конфлікту.

12.5. Діяльність Світової організації торгівлі з упередження конфліктів у міжнародному бізнесі

Активізація та стрімке поширення тенденцій протекціонізму та антиглобалізму у зовнішній політиці держав призводить до суттєвої трансформації умов міжнародного бізнесу. Ключову роль у забезпеченні результативності торговельно-економічного співробітництва держав відіграє діяльність Світової організації торгівлі (СОТ) в рамках якої запроваджено та ефективно використовується інструментарій урегулювання глобальних правил торгівлі.

Одним із інструментів СОТ є система нотифікацій. Система нотифікацій надає країнам СОТ можливість висловити коментарі щодо проєктів законів чи інших нормативних актів, запланованих країнами-членами, перш ніж вони будуть ухвалені, або започаткувати обговорення з повноважними органами відповідних країн можливості внесення в них поправок та змін. Прозорість процесу нотифікації дозволяє розглядати його як підґрунтя забезпечення результативності торговельно-економічного співробітництва держав за рахунок сприяння прозорості, відкритості та прогнозованості процедур міжнародного підприємництва.

За визначенням СОТ, нотифікація – це офіційне повідомлення країн СОТ щодо фактичних та запланованих змін у їхніх торговельних режимах, а також у нормативно-правовому регулюванні у таких сферах, як стандарти, технічні регламенти, процедури оцінки відповідності, застосування санітарних та фітосанітарних заходів, митні процедури, ліцензування імпорту, антидемпінгове регулювання, застосування захисних заходів, торговельні аспекти забезпечення прав інтелектуальної власності [12]. Згідно з вимогами, кожна країна-член СОТ повідомляє через Секретаріат СОТ інших членів організації про зміни у своєму законодавстві через затверджену форму інформування – нотифікацію (повідомлення). Повідомлення, надіслані усіма країнами-членами СОТ, оприлюднюються на

офіційному сайті організації, за рахунок чого забезпечується гласність процесу подання нотифікацій.

Переважає більшість нотифікацій стосується Угоди про технічні бар'єри у торгівлі (ТБТ) та Угоди про санітарні та фітосанітарні заходи (СФЗ). Угода СФЗ сприяє контролю якості та безпеки товарів у кожній країні-учасниці СОТ. При імпорті сільськогосподарських продуктів Угода визначає правила застосування санітарних та фітосанітарних норм, які мають захистити життя й здоров'я людей, тварин та рослин шляхом забезпечення безпеки харчових продуктів і завадити проникненню на територію країн-членів СОТ хвороб тваринного й рослинного походження [13, с. 313]. Угода ТБТ стосується переважно питань національної безпеки, попередження недобросовісної практики та захисту довкілля.

Згідно з Угодою СФЗ та ТБТ кожна країна-учасниця СОТ зобов'язується інформувати (нотифікувати) Організацію та інших країн-членів СОТ щодо своїх санітарних та фітосанітарних заходів чи будь-яких змін відповідно до зазначених Угод, таким чином виконуючи правила прозорості СОТ. Окрім того, з метою реалізації цих вимог уряди країн-членів СОТ мають забезпечити існування одного центру обробки запитів (Enquiry Point), який був би відповідальний за дотримання правил СОТ. У разі створення країною-членом СОТ з правових або адміністративних міркувань більше ніж одного центру обробки запитів, вона повинна надати іншим країнам-членам СОТ повну та недвозначну інформацію щодо кола обов'язків кожного з цих центрів та забезпечити оперативну передачу запитів до відповідного центру у випадках, коли запит подано не до належного центру їх обробки [13, с. 305]. Секретаріат СОТ повинен бути поінформований у разі зміни центру обробки запитів чи інформаційного центру. На вебсторінці СОТ регулярно оновлюється список усіх центрів обробки запитів та інформаційних центрів. Цей список можна знайти у серії документів G/SPS/NNA Світової організації торгівлі [14].

Публікація заходів у рамках системи нотифікацій СОТ може розглядатися як підґрунтя забезпечення транспарентності зовнішньоторговельної політики держав. Усі угоди СОТ

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

включають вимоги до її членів робити свої правила торгівлі зрозумілими і прозорими, зокрема, повідомляти про свою політику і практичні заходи через процедуру нотифікації СОТ. Також угоди СОТ містять положення щодо процедури нотифікації через створення відповідної установи, яка буде опрацьовувати запити членів СОТ та усіх зацікавлених сторін. Система нотифікації заходів до СОТ надає можливість зацікавленим виробникам та експортерам дізнаватися про зміни в законодавстві, зокрема, у сфері ТБТ та СФЗ, на інших ринках на основі нотифікацій країн СОТ.

За даними WTO Documents Online [15], за роки існування Світової організації торгівлі було опрацьовано 24550 нотифікацій у рамках ТБТ/СФЗ. Загальну кількість нотифікацій країн-членів СОТ у рамках ТБТ/СФЗ протягом 1995–2020 рр. подано на рис. 12.9. Показово, що кількість нотифікацій, поданих за групами країн, різниться як за кількістю, так і за динамікою. Так, починаючи з 1995 р. по квітень 2020 рр. включно розвинутими країнами подано 7486 нотифікацій, країнами, що розвиваються – 15690, та найменш розвинутими країнами – 1504. Динаміку нотифікацій, поданих країнами-членами СОТ відповідно з їх належністю до певної групи країн подано на рис. 12.10.

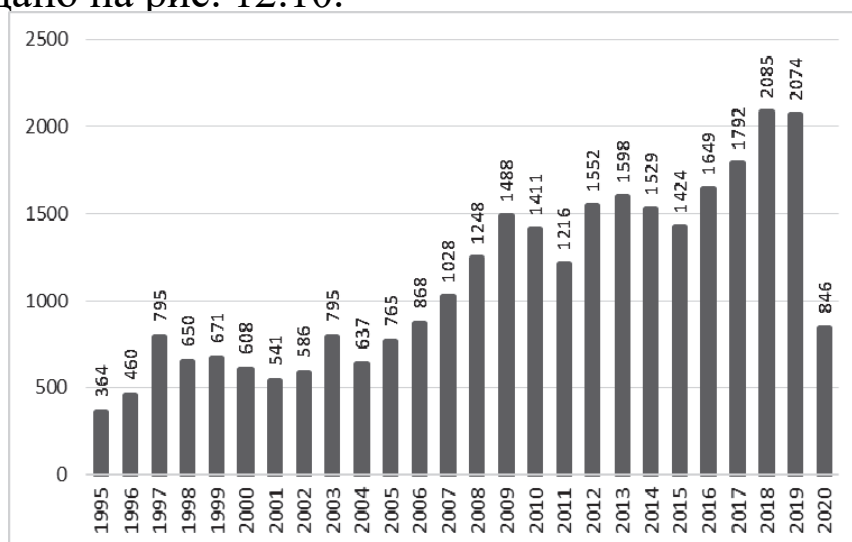


*Рис. 12.9. Нотифікації країн-членів СОТ
у рамках ТБТ / СФЗ з 01.01.1995 р. по 30.04.2020 р.*

Джерело: складено на підставі [15]

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

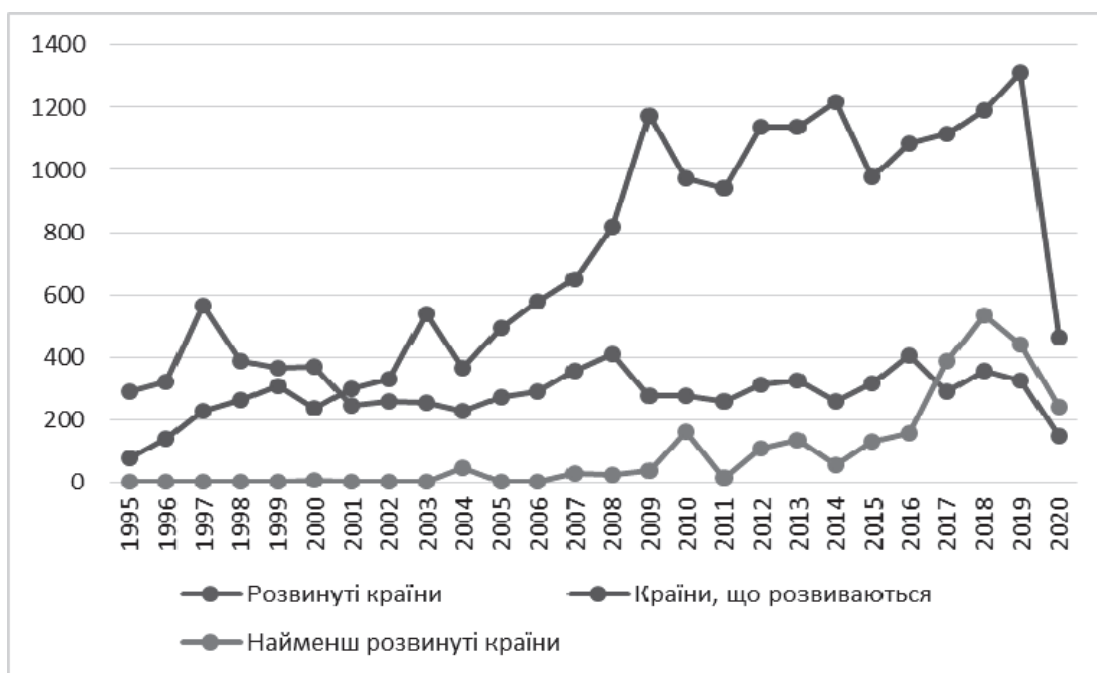


Рис. 12.10. Динаміка подання нотифікацій за групами країн у рамках ТБТ / СФЗ з 01.01.1995 р. по 30.04.2020 р.

Джерело: складено на підставі [15]

Як видно з рис. 12.10, найбільшу кількість нотифікацій протягом аналізованого періоду було подано країнами, що розвиваються, а їх кількість має тенденцію до щорічного збільшення. Різке зменшення кількості нотифікацій у 2020 році пояснюється тим, що аналізуються дані лише за третину звітного періоду; насправді, за умови збереження тенденції першого півріччя, кількість нотифікацій, поданих у поточному році країнами, що розвиваються, перевищить значення 2019 року. Такий результат можна пояснити активним залученням країн, що розвиваються до міжнародної торгівлі, що потребує системного використання інструментів СОТ, спрямованих на відкриття національних ринків та забезпечення прозорості торговельних процедур.

Кількість нотифікацій, поданих найменш розвиненими країнами, до 2009 року (за певними виключеннями) дорівнювала нулю, та лише останні 10 років демонструє різку висхідну динаміку. Це свідчить про поступову інтеграцію найменш

розвинених країн до світового господарства, розвиток їх зовнішньоторговельних відносин та залучення до процедур урегулювання глобальної торгівлі СОТ. Нарешті, динаміка кількості нотифікацій, поданих розвинутими країнами, не має явно вираженого висхідного або низхідного характеру, що може свідчити, на наш погляд, про достатню прозорість зовнішньоторговельної політики та, у певній мірі, про самодостатність розвинутих країн як економічних агентів світової господарської системи, які (об'єктивно або в силу певних геополітичних обставин) не потребують залучення механізмів СОТ для вирішення торговельних конфліктів. У цьому контексті показовими є регулярні медійні повідомлення щодо можливості виходу США із СОТ з метою захисту національних інтересів – попри ефективність участі держави у цій організації. Так, США з 1995 року виграли 85,7 % позовів до СОТ при середньосвітовому показнику 84,4 % (для Китаю цей показник становить 66,7 %) [16].

На тлі прагнення суб'єктів міжнародного бізнесу відстояти свої національні інтереси навіть за рахунок дискримінації торговельних партнерів підвищується конфліктність міждержавних економічних відносин та зростає кількість торговельних суперечок.

Діяльність СОТ, спрямована на мінімізацію ймовірності перетворення торговельних конфліктів між країнами на більш жорсткі форми протистояння, реалізується у формі механізму вирішення торговельних суперечок. Сутність механізму полягає в усуненні дискримінаційних заходів, ініційованих зовнішньоторговельними партнерами держави-члена організації шляхом проведення незалежного розслідування. Механізм вирішення суперечок в рамках СОТ є центральним елементом, що забезпечує безпеку та передбачуваність міжнародної торгової системи та надає країнам-членам СОТ можливість вирішити торговельні конфлікти в рамках міжнародного публічного права, не вдаючись до розгортання торговельних воєн.

Врегулювання суперечок є важливим засобом гарантування виконання членами СОТ зобов'язань, які були прийняті під час торгових переговорів завдяки дотриманню визначеної

процедури. Механізм вирішення суперечок СОТ залишається однією з фундаментальних основ багатосторонньої торговельної системи, і зростаюче число суперечок підтверджує значущість цього механізму для членів організації. За статистикою, дві третини країн-членів СОТ (109 зі 159) брали участь у торговельних суперечках в якості однієї зі сторін (позивача, відповідача або третьої сторони) [17].

Ускладнення сучасної практики торговельно-економічного співробітництва зумовлює важливість запровадження ефективних механізмів розв'язання торговельних конфліктів. Одним із пріоритетів механізму врегулювання суперечок у рамках СОТ є можливість проведення незалежного розслідування, яке може ініціювати будь-який член організації, щоб відстояти свої права відповідно до досягнутих домовленостей. Система врегулювання суперечок у СОТ ґрунтується на єдиних, уніфікованих та прозорих правилах для всіх учасників, незалежно від їхньої політичної ваги чи економічної могутності. Крім того, обмін інформацією в рамках процедури вирішення торговельних суперечок дозволяє ефективно вирішувати потенційні конфлікти, знижує невизначеність і підвищує передбачуваність зовнішньоторговельної політики, що слугує стимулом для торгівлі та інвестицій.

Аналіз даних щодо врегулювання торговельних суперечок в рамках СОТ починаючи від 1995 р. [17] свідчить, що усього було заявлено про 587 спорів. Щорічна динаміка подання запитів щодо консультацій (рис. 12.11) свідчить про суттєве зростання кількості поданих запитів щодо консультацій станом на кінець 2018 року, що опосередковано свідчить про зростання міждержавної торговельної напруги внаслідок посилення протекціоністських тенденцій у зовнішньоторговельній політиці.

За статистикою, абсолютна більшість торговельних суперечок вирішується на етапі консультацій або на етапі створення Групи експертів, і дуже незначна кількість суперечок завершується відшкодуванням з боку сторони, яка програла.

Розділ 12. Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

Це свідчить про ефективність використання країнами-членами СОТ механізму консультацій, який передусе ініціюванню власне суперечки як торговельного конфлікту, є повністю відкритим та прозорим, та передбачає можливість залучення будь-якої держави та/або міжнародної організації з метою сприяння у встановленні контакту та пошуку компромісу та/або в якості спостерігачів.

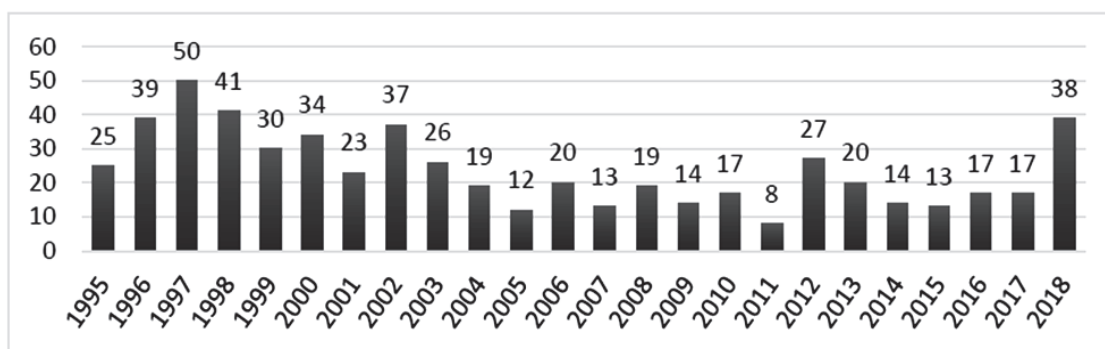


*Рис. 12.11. Динаміка подання запитів щодо консультацій
СОТ з приводу врегулювання торговельних суперечок
протягом 1995–2018 рр.*

Джерело: [17]

На наш погляд, саме кількість торговельних суперечок, завершених на етапі консультацій, може інтерпретуватися як показник дієвості (результативності, ефективності) відповідного механізму СОТ. Завдяки відкритим та прозорим консультаціям країни-члени СОТ можуть дійти згоди щодо вирішення торговельної суперечки (та, як свідчить статистика, у більшості випадків це й відбувається) та не доводити її до більш конфліктної стадії. Тобто у переважній більшості випадків успішне врегулювання відбувається шляхом досягнення взаємоприйняттого для сторін суперечки рішення на початковому етапі консультацій, тоді як подальше розгортання формальної процедури СОТ відбувається лише у крайньому випадку.

Результати дослідження сутності та особливостей практичної реалізації глобальних торговельних інструментів підтверджують ключову роль Світової організації торгівлі у запобіганні ескалації міждержавних торговельних конфліктів, що сприяє ефективності міжнародного підприємництва.

Глосарій

Індекс глобальної конкурентоспроможності – показник, який розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму з 1979 року та формує рейтинг країн світу за рівнем національної конкурентоспроможності на підставі значень 12 контрольних показників.

Індекс економічної свободи – показник, який розраховується *Wall Street Journal i Heritage Foundation* з 1995 року, та дозволяє оцінити рівень економічної свободи в країні на підставі значень 10 індексів.

Індекс залучення до міжнародної торгівлі – показник, який розраховується Всесвітнім економічним форумом з 2008 року кожні два роки, та дозволяє сформувати рейтинг країн за ступенем їх участі у міжнародній торгівлі.

Індекс легкості ведення бізнесу – показник, який розраховується Світовим банком з 2001 року, та дозволяє порівняти умови підприємницької діяльності в країнах світу на основі значень 10 індикаторів.

Критерій Гурвіця – метод прийняття рішень в умовах невизначеності, який є комбінацією принципу гарантованого результату і принципу оптимізму, тобто враховує можливість як найкращого, так й найгіршого розвитку подій.

Критерій Лапласа – метод прийняття рішень в умовах невизначеності, який застосовується у випадку, якщо стани зовнішнього середовища приймаючої країни невідомі, але їх можна вважати за рівноймовірні.

Критерій максимакса (принцип оптимізму) – метод прийняття рішень в умовах невизначеності, який передбачає вибір в якості оптимальної тієї стратегії міжнародного бізнесу, що має найбільше серед найкращих значення очікуваних фінансово-економічних результатів.

Критерій максимуму (принцип гарантованого результату) – метод прийняття рішень в умовах невизначеності, який передбачає вибір в якості оптимальної тієї стратегії міжнародного бізнесу, що має найбільше серед найменших значення очікуваних фінансово-економічних результатів.

Критерій мінімаксного жалю (принцип Севіджа) – метод прийняття рішень в умовах невизначеності, який характеризує потенційні втрати суб'єкта міжнародного бізнесу від вибору неоптимальної стратегії на закордонному ринку.

Нотифікація СОТ – офіційне повідомлення країн СОТ щодо фактичних та запланованих змін у їхніх торговельних режимах, а також у нормативно-правовому регулюванні у таких сферах, як стандарти, технічні регламенти, процедури оцінки відповідності, застосування санітарних та фітосанітарних заходів, митні процедури, ліцензування імпорту, антидемпінгове регулювання, застосування захисних заходів, торговельні аспекти забезпечення прав інтелектуальної власності.

Особистісна невизначеність міжнародного бізнесу – невизначеність, що є результатом дій керівництва компанії (особи, що приймає рішення) та зумовлюється його сприйняттям ризику діяльності у приймаючій країні.

Поведінкова невизначеність міжнародного бізнесу – невизначеність, що пояснюється випадковою або навмисною протидією інших економічних суб'єктів на ринку приймаючої країни.

Природна невизначеність міжнародного бізнесу – невизначеність, що обумовлена нестачею або відсутністю інформації щодо стану та тенденцій розвитку ситуативних чинників бізнес-середовища приймаючої країни.

Тестові завдання

- 1. Вимоги приймаючої країни щодо рівня екологічності імпортованих товарів відносяться до такої групи чинників міжнародного середовища, як:**
 - 1) інституціонально-економічні;
 - 2) загальноекономічні;
 - 3) науково-технологічні;
 - 4) військово-політичні.

- 2. Політичний клімат у приймаючій країні відноситься до такої групи чинників міжнародного середовища, як:**
 - 1) військово-політичні;
 - 2) загальноекономічні;
 - 3) науково-технологічні;
 - 4) інституціонально-економічні.

- 3. Технологічний протекціонізм у приймаючій країні відноситься до такої групи чинників міжнародного середовища, як:**
 - 1) науково-технологічні;
 - 2) загальноекономічні;
 - 3) військово-політичні;
 - 4) інституціонально-економічні.

- 4. Зовнішньоекономічна політика приймаючої країни відноситься до такої групи чинників міжнародного середовища, як:**
 - 1) загальноекономічні;
 - 2) науково-технологічні;
 - 3) військово-політичні;
 - 4) інституціонально-економічні.

- 5. Регіоналізація міжнародної економічної взаємодії відноситься до такої групи чинників міжнародного середовища, як:**
 - 1) загальноекономічні;
 - 2) науково-технологічні;

- 3) військово-політичні;
- 4) інституціонально-економічні.

6. Поведінкова невизначеність у міжнародній підприємницькій діяльності є наслідком:

- 1) протидії з боку інших економічних суб'єктів;
- 2) діями керівника підприємства як особи, що приймає рішення;
- 3) нестабільності міжнародного середовища;
- 4) невизначеності внутрішнього середовища підприємства.

7. Особистісна невизначеність у міжнародній підприємницькій діяльності є наслідком:

- 1) дій керівника підприємства як особи, що приймає рішення;
- 2) протидії з боку інших економічних суб'єктів;
- 3) нестабільності міжнародного середовища;
- 4) невизначеності внутрішнього середовища підприємства.

8. Показник, який розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму з 1979 року та формує рейтинг країн світу за рівнем національної конкурентоспроможності на основі значень 12 контрольних показників – це:

- 1) індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index);
- 2) індекс економічної свободи Heritage Foundation (IEC);
- 3) індекс залучення країн до міжнародної торгівлі (The Enabling Trade Index);
- 4) глобальний інноваційний індекс (The Global Innovation Index).

9. Показник, який розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation з 1995 року, та дозволяє оцінити рівень економічної свободи в країні на основі значень 10 індексів – це:

- 1) індекс економічної свободи Heritage Foundation (IEC);
- 2) індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index);
- 3) індекс залучення країн до міжнародної торгівлі (The Enabling Trade Index);
- 4) індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business Index).

10. Показник, який розраховується Світовим банком з 2001 року, та дозволяє порівняти умови підприємницької діяльності в країнах світу на основі значень 10 індикаторів – це:

- 1) індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business Index);
- 2) індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index);
- 3) індекс економічної свободи Heritage Foundation (IEC);
- 4) індекс залучення країн до міжнародної торгівлі (The Enabling Trade Index).

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте джерела виникнення певних видів невизначеності (природна, поведінкова, особистісна) в міжнародному бізнесі. Які заходи можуть бути рекомендовані для подолання невизначеності кожного виду?
2. Охарактеризуйте чинники міжнародного середовища (загальноекономічні, науково-технологічні, військово-політичні, інституціонально-економічні), які зумовлюють настання умов невизначеності міжнародної підприємницької діяльності.
3. Якими є ключові проблеми міжнародної діяльності українських підприємств у контексті невизначеності чинників зовнішнього середовища?
4. Які основні індексні методи можуть використовуватися для оцінки невизначеності бізнес-середовища приймаючої країни?
5. Які показники входять до складу індексу легкості ведення бізнесу (*Ease of Doing Business Index*)?
6. Як визначається індекс глобальної конкурентоспроможності (*The Global Competitiveness Index*)?
7. Опишіть методику розрахунку Індексу залучення країн у міжнародну торгівлю (*The Enabling Trade Index*).

8. Які аспекти здійснення міжнародного бізнесу в приймаючій країні дозволяє розрахунок індексу залучення країн до міжнародної торгівлі (*The Global Enabling Trade Index*)?
9. Які існують методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності?
10. Як міждержавні торговельні конфлікти впливають на міжнародну підприємницьку діяльність? Наведіть приклади.
11. Яким чином діяльність Світової організації торгівлі сприяє упередженню ескалації міждержавних торговельно-економічних конфліктів?

**Кейс. Індекс залучення країни до міжнародної
торгівлі як індикатор сприятливості її середовища
для міжнародного бізнесу**

Всесвітній економічний форум, починаючи з 2008 року, кожні два роки публікує глобальне дослідження і рейтинг країн світу за рівнем їх залучення в міжнародну торгівлю або так званий Індекс залучення країн до міжнародної торгівлі (*The Global Enabling Trade Index*).

Результати дослідження дозволяють визначити ефективність та дієвість державної політики і профільних установ країн у сфері ведення міжнародної торгівлі та розвитку економічного співробітництва.

Рейтинг складається на основі аналізу показників відкритості національних економік для міжнародної торгівлі, які характеризують доступ до ринків, адміністративне управління на кордоні, транспортну та комунікаційну інфраструктуру, а також діловий клімат в країні.

Аналіз даних цього дослідження дозволяє визначити, яким чином країна усуває бар'єри на шляху до міжнародної інтеграції, її здатність до стимулювання торгівлі, а також системні проблеми, які потребують вирішення для покращення ситуації.

За підсумками останнього дослідження [10], лідером рейтингу став Сінгапур. Також у десятку країн з найкращим кліматом для міжнародної торгівлі увійшли Нідерланди, Гонконг, Люксембург, Швеція, Фінляндія, Австрія, Великобританія, Німеччина та Бельгія.

Останні сходинки рейтингу були присвоєні Ємену, Чаду та Венесуелі. Україна в рейтингу посіла 95 сходинку з-поміж 136 країн світу, опустившись за два роки на 9 позицій.

Погіршення рейтингових позицій України відбулося за усіма основними складовими Індексу. При чому, найбільше наша країна втратила за показником, який характеризує діловий клімат у країні, посунувшись з 106 на 125 місце. В умовах стрімкої глобалізації світу, для отримання звання надійного торговельного партнера слід від гасел та оголошення намірів перейти до дієвих кроків по покращенню клімату у цій сфері.

Завдання

1. За якими складовими розраховується Індекс залучення країн до міжнародної торгівлі?
2. Проаналізуйте поточний стан та динаміку Індексу залучення України до міжнародної торгівлі та зробіть висновки щодо найбільш сприятливих і найменш сприятливих чинників для міжнародного бізнесу.
3. Який вид невизначеності (природна, поведінкова, особистісна) в найбільшому ступені зумовлює незадовільний стан бізнес-середовища України, згідно з результатами розрахунку Індексу залучення країни до міжнародної торгівлі?
4. Які урядові заходи можуть сприяти покращенню значення Індексу залучення України до міжнародної торгівлі?

Практичне завдання

Керівництву компанії необхідно прийняти рішення щодо доцільності освоєння нових товарних ринків. Рішення приймається в умовах невизначеності зовнішнього середовища приймаючих країн, обумовлених рівнем стабільності політичної обстановки і ступенем конкуренції. Очікувані значення прибутку (тис. грош. од.) для кожного з ринків залежно від стану зовнішнього середовища надані в табл. 12.2. Визначити найкращу альтернативу для компанії, якщо відомо, що ймовірність знаходження зовнішнього середовища в найгіршому стані складає 0,7.

Таблиця 12.2

Вихідні дані до вирішення завдання

Можливі нові товарні ринки	Політична обстановка			
	стабільна	стабільна	нестабільна	нестабільна
	Ступінь конкуренції			
	слабка	сильна	слабка	сильна
ринок A_1	530	460	240	220
ринок A_2	490	390	300	270
ринок A_3	575	420	260	190

Джерело: сформовано автором

Список використаних джерел

1. Воробей Ю. М. Інформаційна підтримка захисту інтелектуального капіталу міжнародної компанії / Ю. М. Воробей // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2018. – № 6 (101). – С. 62–71.
2. Головкова К. Ю. Інформаційна підтримка управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / К. Ю. Головкова. – Луганськ, 2014. – 208 с.
3. Індекс легкості ведення бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/rankings>
4. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 206 с.
5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
6. Сторожчук В. М. Підхід до оцінювання результативності митно-тарифного регулювання країни [Електронний ресурс] / В. М. Сторожчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 19. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/12.pdf>.
7. Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB 2018-Full-Report.pdf>
8. Global Competitiveness Index 2017-2018 Rankings [Electronic Resource]. – Access mode : <http://gcr.weforum.org/>
9. Heritage Foundation. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode: <https://www.heritage.org/index/>

10. The Global Enabling Trade Report 2016 [Electronic Resource]. – Access mode : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf.
11. У Сенаті США розглянуть санкції проти Китаю через коронавірус [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukr.net/#homeDetails/main/78454728/>
12. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
13. Осика С. Г. Світова організація торгівлі / С. Г. Осика, В. Т. Пятницький. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Київ : К.І.С., 2005. – 514 с.
14. Understanding the WTO: Agreements. Trade policy reviews: ensuring transparency [Electronic resource] / WTO Secretariat. – Mode of access : https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm11_e.htm
15. Світова організація торгівлі. Офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.wto.org>.
16. ePing-SPS & TBT notification alert system [Electronic Resource]. – Mode of access : <http://www.epingalert.org/en>.
17. World Trade Organization. WTO Dispute Settlement. [Electronic Resource]. – Mode of access : http://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e.htm

Розділ 13

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС У ВІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ОФШОРНИХ ЗОНАХ

- 13.1. Вільні економічні зони в системі міжнародного бізнесу: сутність та цілі створення.
- 13.2. Типи вільних економічних зон та їх основні характеристики.
- 13.3. Офшорні зони в системі міжнародного бізнесу.
- 13.4. Особливості функціонування фірм, що зареєстровані та діють у офшорних зонах.

13.1. Вільні економічні зони в системі міжнародного бізнесу: сутність та цілі створення

Активне включення все більшої кількості країн світу в міжнародний поділ праці, їх залучення у світогосподарські зв'язки, реалізація ними основних принципів відкритості національних економік, домінування експортної спеціалізації призвели до виникнення і широкого поширення такої форми організації виробництва, як вільна економічна зона (ВЕЗ).

Вільні економічні зони – це особлива форма міжнародної економічної інтеграції. Зазвичай це регіон, частина національної території зі спеціальними пільговими зовнішньоторговельними, митними, інвестиційними, валютно-фінансовими і податковими режимами, що стимулюють господарську (виробничо-комерційну, підприємницьку) діяльність іноземних учасників, залучення іноземних інвестицій і передових технологій.

У своєму розвитку ВЕЗ пройшли шлях від середньовічних торговельних міст-портів до інноваційних парків і дослідницьких центрів. Прообразами вільних економічних зон були стародавні центри вільної торгівлі за часів Римської імперії й так звані «вільні порти», які створювалися з метою

інтенсивного розвитку місцевого ринку, а також для прискореного розвитку міжнародної торгівлі. Першим у світі статусу «вільного порту» набуло в 1595 р. м. Генуя (Італія). З того часу «вільні порти» виникали в багатьох містах: Саїді, Мальті, Колоні (Панама) та інших портах різних країн світу. Ключова особливість «вільних портів» полягала в тому, що товари на їх територіях складувалися безмитно. З розвитком ринкових відносин «вільні порти» почали переростати у вільні економічні зони, де товари не тільки складувалися безмитно, а й могли піддаватися безподатковій, безмитній подальшій переробці, підготовці до реалізації з метою підвищення їх якості і покращення зовнішнього товарного вигляду, а також з метою подальшого реекспорту.

Вільні економічні зони як форма організації господарської діяльності особливо інтенсивно почали створюватися в країнах Західної Європи та Америки в 50-х роках ХІХ століття, і вже в 70-і роки вони набули великого поширення.

Поряд з ними почали виникати «особливі» економічні зони. Першою особливою економічною зоною стали у 1960 р. аеропорт і місто Шеннон (Ірландія). Виникнення цієї зони пов'язане фактично з створенням нового реактивного авіалайнера «Боїнг-707», який був здатний з Америки досягти Європи. Для цього в аеропорту Шеннон здійснювалася посадка транзитних літаків, що забезпечувало умови для активної діяльності аеропорту і ефективної зайнятості місцевого населення. Почалося активне залучення інвестицій у розвиток інфраструктури цієї зони, створення додаткових виробничих площ по обслуговуванню аеропорту.

Другою особливою економічною зоною стало місто Пуерто-Рико, де міськими органами влади для прискорення розвитку міста наприкінці 60-х років з метою залучення іноземних капіталів були встановлені спеціальні пільгові умови.

З цього моменту питаннями створення зон почали займатися міжнародні організації, зокрема ЮНІДО, згодом до неї долучились ЦТК ООН і МОП.

Такого типу територіальні утворення не є характерними для одного континенту, а стали важливим елементом структурних перетворень у світовій економіці. Функціонування ВЕЗ практично в усіх країнах світу впливає на загальноекономічні процеси – збільшення обсягів виробництва, посилення зовнішньоекономічного обміну, зростання чисельності зайнятого населення, підвищення рівня життя.

При створенні ВЕЗ реалізується «точкова» стратегія посилення економічного зростання: визначаються регіони та сфери цільового стимулювання економічної активності на основі міжнародного співробітництва, концентрації ресурсів з урахуванням сприятливих факторів. Це дозволяє вирішити економічну, соціальну, виробничу і науково-технічну цілі.

Економічна ціль передбачає активізацію, розширення зовнішньоекономічної діяльності у цілому, та зовнішньоторговельної зокрема; залучення іноземного та вітчизняного капіталу; посилення конкурентоспроможності національного виробництва, його економічну ефективність; зростання обсягів експорту та трансформацію товарної структури імпорту у напрямі її раціоналізації; зростання валютних надходжень у бюджет, а також на цілі подальшого розвитку ВЕЗ.

У рамках *соціальної цілі* вирішуються такі завдання: створення нових робочих місць, зростання зайнятості населення; підвищення рівня кваліфікації працівників, у тому числі на основі використання міжнародного досвіду; формування ефективних управлінських кадрів; підвищення добробуту та рівня життя населення; інтенсифікація розвитку соціальної і побутової інфраструктури.

Виробнича та науково-технічна цілі включають: надходження іноземної та вітчизняної техніки й технологій; інтенсифікацію впровадження результатів НДДКР; концентрацію науково-технічних кадрів, у тому числі зарубіжних, а також матеріально-фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках; більш повне використання наявних потужностей; розвиток виробничо-транспортної інфраструктури.

Аналізуючи світову практику функціонування ВЕЗ, необхідно підкреслити вплив зовнішніх чинників, насамперед, геополітичних інтересів провідних країн світу чи сусідніх країн.

Поширення практики особливих умов здійснення тих чи інших сторін економічної діяльності потребує дослідження, як вони співвідносяться з сучасними моделями економічного зростання, яке їх місце і роль у збільшенні багатства країн. Це особливо важливо з огляду на певну однотиповість таких утворень у нашій країні, одноманітність застосовуваних засобів при тому, що у світовій практиці використовується достатньо широкий спектр їх видів. Можна стверджувати, що це відбувається внаслідок недостатнього теоретичного обґрунтування місця спеціальних економічних утворень у побудовах економічного, у тому числі трансформаційного, дискурсу реалізації класичних і сучасних моделей зростання. При цьому звужені, орієнтовані на міжнародні торговельні відносини, тлумачення сутності поняття «спеціальне економічне утворення» як-то: «вільна зона ...частина території однієї держави, на якій ввезені товари звичайно розглядаються як товари, що знаходяться за межами митної території по відношенню до права імпорту і відповідних податків, і не підлягають звичному митному контролю (Додаток VIII до Конвенції про гармонізацію і спрощення митних процедур, 1973 р. м. Кіото) [6]», або «вільна зона – будь-яка спеціальна зона (морський порт, аеропорт, склад тощо) теоретично винесена за межі митної території держави... відомі ще під назвою «порто-франко», «вільні склади», «зона вільної торгівлі» та «зони міжнародної торгівлі» (за М. Б. Сміт, М. Р. Блейкслі), – істотно обмежують цільову функцію ВЕЗ лише прискоренням інтеграції у світові господарські зв'язки у межах торговельної моделі шляхом лібералізації протекціоністських заходів тарифного характеру і, частково, пов'язаних з ними нетарифних бар'єрів (адміністративних і кількісних обмежень)». В. П. Письмак зазначає, що спеціальні економічні зони – це локальні економічні моделі, що функціонують на основі застосування особливого законодавчого механізму розподілу створюваного на інвестиційних підприємствах прибутку [9, с. 80].

Втім, важко погодитися з наголосом саме на розподілі прибутку «інвестиційних підприємств». У випадку суто інвестиційної орієнтації СЕЗ В. П. Письмак має рацію, але спеціальні умови можуть стосуватися й інших видів економічної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної (руху товарів, робочої сили, продуктів інтелектуальної праці, надання послуг і та ін.). Крім того, держава в особі уповноважених органів управління СЕЗ може стимулювати ділову активність організаційно-регуляторними засобами (спрощення процедур реєстрації, ліцензування тощо), інвестиційними засобами (облаштування фізичної інфраструктури, створення ринкових інституцій), наданням преференцій у користуванні виробничими факторами, зменшенням ризиків різного роду (страхувальне, гарантійне, інформаційне забезпечення).

Спірним слід вважати і віднесення СЕЗ до категорії «локальних економічних моделей», тому що це реально функціонуюча сукупність економічних агентів, з певними взаємозв'язками, конкретно означеною метою, завданнями і механізмами їх досягнення, на чому справедливо наголошують проф. Ю. В. Макогон та ін.: «Вільні економічні зони (ВЕЗ) – це обмежені території, міста, морські та авіаційні порти, в яких діють особливі пільгові економічні умови для національних та іноземних підприємців, які сприяють вирішенню зовнішньоторговельних, загальноекономічних, соціальних, науково-технічних і науково-технологічних завдань» [5, с. 44]. У цьому тлумаченні загалом достатньо повно окреслені як мета, так і визначальна характеристика – «особливі економічні умови» ВЕЗ. Аналогічні за основними характеристиками, більшою чи меншою мірою конкретизовані тлумачення цього поняття, зустрічаємо у виданнях Центру ТНК ООН, інших публікаціях зарубіжних та вітчизняних дослідників.

Таким чином, у науковій літературі виділяють такі основні підходи до формування ВЕЗ:

- *Територіальний підхід*, згідно з яким під ВЕЗ розуміють частину території, на якій впроваджений особливий режим господарювання. Дане положення зазначене в ст. 1 Закону

Розділ 13. Міжнародний бізнес у вільних економічних та офшорних зонах

України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» [10], відповідно до якої спеціальна (вільна) економічна зона являє собою частину території України, на якій встановлюються і діють спеціальний правовий режим економічної діяльності та порядок застосування діючого законодавства України.

- *Функціональний (галузевий) підхід*, згідно з яким ВЕЗ являє собою відокремлену складову частину територіально-галузевого комплексу країни, де забезпечується спеціальний режим виробництва та розподілу суспільного продукту.
- *Системний підхід*, відповідно до якого під ВЕЗ розуміють особливу, складну і багатогранну систему виробничих відносин з приводу створення оптимальних умов розвитку даного територіально-виробничого комплексу з метою реалізації інтересів усіх суб'єктів господарювання відповідно до діючого в країні правового поля.

Створення і функціонування ВЕЗ сприяє загальному піднесенню економіки на національному та регіональному рівнях. Нині у світі нараховується понад 5000 ВЕЗ у 135 країнах світу, з яких близько 4700 знаходяться у країнах, що розвиваються. Найуспішніше практика застосування СЕЗ спостерігається у Китаї, США, Бразилії, Великобританії, Швейцарії, країнах Південно-Східної Азії та ін.

Таблиця 13.1

Розподіл вільних зон та спеціальних економічних зон за географічною ознакою у 2019 р.

Країна/група країн	Вільні зони*		Спеціальні економічні зони	
	Кількість, одиниць	Структура, %	Кількість, одиниць	Структура, %
Економічно розвинені країни, у т.ч.:	295	12,9	374	7
<i>США</i>	<i>191</i>	<i>8,3</i>	<i>262</i>	<i>4,7</i>
<i>Європа</i>	<i>85</i>	<i>3,7</i>	<i>105</i>	<i>2</i>

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Закінчення табл. 13.1

Країна/група країн	Вільні зони*		Спеціальні економічні зони	
	Кількість, одиниць	Структура, %	Кількість, одиниць	Структура, %
Країни, що розвиваються, у т.ч.:	1869	81,4	4772	88,6
<i>Африка</i>	<i>215</i>	<i>9,4</i>	<i>237</i>	<i>4,4</i>
<i>Азія</i>	<i>1196</i>	<i>52</i>	<i>4046</i>	<i>75</i>
Філіппіни	385	16,8	528	9,8
Китай	135	5,9	2543	47,2
Малайзія	45	2	45	0,83
Індія	231	10	373	7
ОАЕ	47	2	47	0,9
Океанія	1	0,04	3	0,05
Латинська Америка	457	19,9	486	9
Країни з перехідною економікою	132	5,7	237	4,4
Всього	2296	100	5383	100

* За визначенням ЮНКТАД до вільних зон відносять експортно-обробні зони (*exporting processing zones*), зони вільної торгівлі (*free trade zones*), одиничні фабричні вільні зони (*single factory free zones*).

Джерело: побудовано автором за даними [13]

В умовах обмеженості або дефіциту ресурсів у ряді країн ВЕЗ виступають як реальний і доволі ефективний інструмент включення національних економік у світове господарство. Вони орієнтовані на активну зовнішньоекономічну діяльність, створення цільових виробництв, застосування особливих методів і форм фінансової, інноваційної, виробничо-збутової, зовнішньоторговельної діяльності.

Загальною характерною рисою різних видів вільних економічних зон є наявність сприятливого інвестиційного клімату, що включає в себе митні, фінансові, податкові пільги і переваги в порівнянні з загальним режимом для підприємців, що існують у тій чи іншій країні. До найбільш розповсюджених пільг і преференцій, що діють у ВЕЗ, відносять: повне звільнення від сплати мита й інших зборів з імпортованих машин і устаткування, сировини і комплектуючих для організації

виробництва; звільнення іноземних фірм від сплати податку на дохід (на певний термін), а також надання на визначений термін пільг при сплаті інших прямих і непрямих податків і зборів; надання пільгових кредитів; оренда приміщень, транспорту за пільговими тарифами; забезпечення для іноземного інвестора спрощеного порядку вступу в ВЕЗ та ін. Наявність тих чи інших пільг залежить від типу ВЕЗ, однак узагальнено усі пільги та стимули можна систематизувати на зовнішньоторговельні, фінансові, фіскальні, адміністративні:

- *зовнішньоторговельні пільги* передбачають введення особливого митно-тарифного режиму (зниження або скасування експортно-імпортних мит) і спрощеного порядку здійснення зовнішньоторговельних операцій;
- *фінансові пільги* полягають у зниженні ціни на комунальні послуги, зниження орендної плати за користування земельними ділянками і виробничими приміщеннями, пільгових кредитах тощо;
- *фіскальні пільги* можуть стосуватися податкової бази (прибуток, вартість майна тощо), окремих її складових (амортизаційні відрахування, витрати на зарплату, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, транспорт), розміру податкових ставок, постійного чи тимчасового звільнення від оподаткування;
- *адміністративні пільги* передбачають спрощення процедури реєстрації підприємств і режиму в'їзду – виїзду іноземних громадян, а також надання різних послуг.

Специфічний набір пільг і стимулів, що застосовується в окремих зонах, доповнюється спеціальними формами заохочень, спрямованих на прискорення розвитку транспортної інфраструктури, залучення певних інвесторів (дрібних або великих) або на вирішення інших завдань.

Цікавим для дослідження проблематики функціонування ВЕЗ є досвід Китаю. Створення спеціальних економічних зон у Китаї було націлено на залучення прямих іноземних інвестицій, новітньої техніки та технологій, управлінського досвіду, підготовки кваліфікованих кадрів, з іншого боку – для одержання досвіду реформ всередині країни. Тобто спеціальні

економічні зони мали відіграти роль «вікон у зовнішній світ», щоб не тільки залучати інвестиції та технології з-за кордону, а й безпосередньо вивчати процеси, що відбуваються на світовому ринку, отримувати достовірну інформацію про тенденції зміни кон'юнктури. Нині в Китаї діють різні адміністративно-економічні структури з пільговими режимами. Це, перш за все, 5 спеціальних економічних зон (Шеньчжень, Чжухай, Шаньтоу, Сямень, Хайнань, а також прирівняний до них за статусом Новий район Пудун (Шанхай), 32 зони економічного та технологічного розвитку (в Пекіні, Шанхаї, Гуанчжоу, Тяньцзіні та інших великих містах); 15 зон вільної торгівлі (міста Шанхай, Тяньцзінь, Далянь, Гуанчжоу тощо); 14 зон прикордонного економічного співробітництва [12, с. 135].

Таким чином, вільна економічна зона (ВЕЗ) – дієвий напрямок розвитку економіки окремих територій і регіонів, орієнтований, як правило, на розв'язання конкретних пріоритетних економічних завдань, реалізацію стратегічних програм та проєктів, тому держави всебічно підтримують їх розвиток.

13.2. Типи вільних економічних зон та їх основні характеристики

На практиці ВЕЗ класифікують за певними критеріями:

- *за масштабом виконуваних завдань*: складські, транзитні зони, вільні порти; промислові і експортні; науково-технологічні зони; технополіси і технопарки, інноваційні центри та ін.;
- *за розмірами територій*: «точкові» (підприємство, склад, термінал); територіально-масштабні (промислово-експортні, промислово-виробничі зони, технопарки); особливо масштабні (регіони);
- *за напрямками і сферами господарської діяльності*: підприємства переважно галузевого, секторального (видобуток, обробна промисловість, послуги), функціонального профілю (банківська, комерційна, туристично-рекреаційна діяльність);
- *за характером учасників і особливостями розміщення*: міжнародні, прикордонні;

Розділ 13. Міжнародний бізнес у вільних економічних та офшорних зонах

- *за ступенем інтегрованості у світову і національну економіку*: орієнтовані на зовнішній ринок (мають анклавний характер; як правило, у них створюються філії і дочірні компанії ТНК), а також зони: інтегровані у національну економіку (ексклавні, що мають тісні взаємозв'язки з внутрішніми районами країни; такі зони вирішують проблеми підвищення технологічного рівня місцевої промисловості, якості і конкурентоспроможності товарів;
- *за характером власності*: державні, приватні, змішані;
- *за метою створення*:
 - зовнішньоторговельні зони (частина території держави, як правило, прикордонної території, в межах якої товари іноземного походження можуть зберігатися, купуватися та продаватися без сплати мита і митних зборів або з їх відстроченням);
 - зони прикордонної торгівлі (територія держави на кордонах із сусідніми країнами, на якій діє спрощений порядок перетину кордону і торгівлі);
 - туристично-рекреаційні зони (створюються в регіонах, що мають багатий природний, рекреаційний та історико-культурний потенціал, з метою ефективного його використання і збереження, а також активізації підприємницької діяльності (у тому числі із залученням іноземних інвесторів) у сфері рекреаційно-туристичного бізнесу);
 - комплексні (поєднують у собі риси та елементи зон різних типів);
 - комплексні виробничі (можуть мати форму експортних виробничих зон (де розвивається насамперед експортне виробництво, орієнтоване на переробку власної сировини й переважно складальні операції) та імпортоорієнтованих зон (розвиток імпортозамінних виробництв);
 - науково-впроваджувальні зони, функціонування яких спрямовано на розвиток наукового-виробничого потенціалу як окремого регіону, так і країни загалом, досягнення нової якості економічного зростання через стимулювання, за допомогою системи пільг, фундаментальних і прикладних досліджень, з подальшим упровадженням результатів наукових розробок у виробництво.
- *за системою пільг*: податкові, митні, фінансові, адміністративні.

Історично першими і найбільш простими ВЕЗ були *торговельно-складські зони (ТСЗ)*, які передбачали створення сприятливих умов для купівлі-продажу, транспортування, зберігання і переробки зовнішньоторговельних вантажів. У *безмитних торговельно-складських зонах* імпорتنі товари могли складувати, реалізовувати, частково переробляти без сплати мита і податкових зборів. Однак на них поширювались заходи державного регулювання. Більш широким спектром функцій характеризуються *вільні митні і вільні безмитні зони*, які набули поширення у США у 1930-х рр., де поряд з комерційними і складськими операціями здійснювалось удосконалення і модернізація товарів, забезпечувалось надання страхових і банківських послуг без сплати мита і ПДВ, мала місце практика організації торгів і виставок. Різновидом таких зон є *зони безмитної роздрібної торгівлі (duty free)*. *Вільні порти* – це торговельно-складські зони, де окрім перерахованих операцій здійснюється навантаження-розвантаження суден, розміщення товарів, у тому числі на біржових складах, а також обслуговування і ремонт суден. Невипадково вільні зони такого типу розміщуються переважно у пунктах значних транзитних товаропотоків: залізничних вузлах, морських, річкових і повітряних портах. Разом з тим, саме у ТСЗ з урахуванням їх близькості до міжнародних транспортних розв'язок у подальшому стали створюватись імпортозамінні і експортні виробництва. Для управління діяльністю у таких зонах створюється спеціальна адміністрація, вони відокремлені від основної території країни митним (а нерідко і державним) кордоном.

Однак вільні зони, орієнтовані винятково на комерційну, зовнішньоторговельну діяльність, транзитні товарні операції, не отримали широкого розповсюдження через обмежені можливості у доступі до міжнародних транспортних комунікацій. Як наслідок, переважно у розвинених країнах та НІК вільні торговельно-складські зони трансформувались у *вільні промислові зони (ВПЗ)*, *експортно-промислові зони (ВЕПЗ)*, *промислово-виробничі зони (ВПВЗ)*. Таким чином, виник якісно новий вид ВЕЗ, що характеризувався новими цілями та механізмами.

У рамках ВЕПЗ можна виділити *зони спільного підприємництва* (Болгарія, Угорщина), *підприємницькі зони* (Великобританія), *зони вільного підприємництва* (США), *спеціальні економічні зони* (КНР). ВЕЗ цього типу відображають новий рівень взаємодії національної і світової економіки, що передбачає якісні, структурні зрушення в національному та світовому господарстві, інтенсифікацію процесів інтернаціоналізації.

Протягом останніх років все більшого поширення набули ВЕЗ з науково-технологічною, дослідницькою орієнтованістю, що спрямовані на пришвидшення і здешевлення розробки і впровадження технічних нововведень, диверсифікацію виробництва, створення нових робочих місць, підготовку кваліфікованих кадрів – *науково-технологічні зони* (НТЗ): *технополіси* (Японія), *технопарки* (США), *наукові парки*, *технологічні і ділові центри*. За критерієм напрямку діяльності НТЗ поділяють на:

- *дослідницький парк* – вільна економічна зона, де нова науково-технічна розробка здійснюється до етапу технічного прототипу на основі об'єднання ряду промислових підприємств, науково-дослідних і експериментально-конструкторських установ;
- *науковий парк* – територіальні утворення, де розміщено різні за величиною наукомісткі підприємства, що здійснюють виробництво на основі розробок місцевого дослідницького центру (інститут, університет);
- *інноваційний центр* – територіально незначна НТЗ, у якій розміщена мале чи середнє підприємство, що займається розробкою і впровадженням нових технологій. Нині таких центрів налічується значна кількість, особливо у розвинених країнах.

Заслужують на увагу і сервісні ВЕЗ, що забезпечують банківське і страхове обслуговування на пільгових умовах. Поряд з класичними вільними економічними зонами у світовій практиці існують офшорні зони, що являють собою особливий різновид ВЕЗ. Їх головна відмінність полягає у тому, що зареєстровані у них підприємства не мають права здійснювати будь-яку промислову діяльність. Основною ознакою офшорної юрисдикції є пільговий характер оподаткування.

13.3. Офшорні зони в системі міжнародного бізнесу

За умов глобалізації світового господарства, а також розвитку міжнародних економічних відносин, у сучасному світі спрощується міжнародний рух капіталу та здійснення міжнародних фінансових операцій. У таких умовах і виникають офшорні зони як засіб податкової оптимізації на міжнародному рівні та один з чинників, що впливає на розвиток міжнародної підприємницької діяльності.

Офшорна зона (від англ. off shore – «поза берегом») – один із видів вільних економічних зон. Це країна, або її окрема територія, що пропонує особливий пільговий податковий режим (переважно для нерезидентів), а також спрощений порядок реєстрації компаній, ведення звітності.

За Д. Косе, «офшорна зона – один із видів вільних економічних зон. Їх відносять до сервісних вільно-економічних зон, особливістю яких є створення для підприємців сприятливого валютно-фінансового та фіскального режимів, високого рівня банківської та комерційної секретності, лояльності державного регулювання. Загалом це країни, у яких учасники фінансово-кредитних операцій не є резидентами держави, на території якої укладаються і виконуються угоди. При цьому учасники користуються особливим правовим і податковим статусом, але важливою характеристикою є заборона офшорним компаніям ведення діяльності на території країни реєстрації».

Передумови появи класичних офшорних схем склались у 1950-х рр. у процесі післявоєнного відновлення європейських країн і їх економік, зростання економічного впливу США. Зростання податкових ставок, посилення податкового адміністрування, посилені вимоги у частині валютного контролю, у тому числі за міжнародним рухом капіталу у ряді економічно розвинених країн змусили великий монополістичний бізнес шукати нові можливості подолання цих обмежень, перш за все, у сфері оподаткування.

Розділ 13. Міжнародний бізнес у вільних економічних та офшорних зонах

У той же час виникла значна кількість нових суверенних держав, у тому числі колишніх колоній, невеликих за територією та економічним і ресурсним потенціалом, що змусило їх керівників шукати будь-які джерела отримання доходів. Як наслідок, офшорний статус став шансом економічного зростання для багатьох країн, що розвиваються.

У 1950-х роках масового поширення отримала практика заключення договорів про уникнення подвійного оподаткування між країнами з високими податковими ставками, жорсткими системами податкового адміністрування і «податковими гаванями» з більш низькими (або навіть нульовими) ставками оподаткування і ліберальними податковими системами. Багато міжнародних компаній у процесі інтенсифікації глобалізаційних процесів розпочали реєстрацію в офшорних зонах свої філії з метою легального перерозподілу фінансових ресурсів, у тому числі через трансфертне ціноутворення.

Вагому роль у розширенні офшорного бізнесу відіграв і перехід розвинених країн від фіксованих валютних курсів, прив'язаних до золотого стандарту, до плаваючих валютних курсів, а також впровадження центральними банками практики обов'язкового резервування для комерційних банків. Пізніше, у 1980-х роках, у розвинених країнах виникли міжнародні фінансові центри.

Таким чином, створення офшорних центрів у тих чи інших регіонах обумовлено двома основними факторами: близькістю до центрів ділової активності та відсутністю у держав внутрішніх ресурсів для розвитку. Підтвердженням першого фактора є створення офшорних центрів у промислово розвинених країнах – США, Канаді, Великобританії, Нідерландах, Швейцарії та ін. Другий фактор обумовив виникнення офшорних центрів в острівних державах Атлантики і Тихого океану, які свідомо пішли на прийняття законодавчих актів, які сприяють залученню іноземного капіталу. Для деяких країн доходи від офшорного бізнесу є основним джерелом фінансових ресурсів. Швидкий розвиток фінансового бізнесу в офшорних центрах в останні роки є результатом впровадження новітніх інформаційних

технологій, що дозволяють встановлювати і підтримувати в реальному часі цілодобовий зв'язок між провідними фінансовими центрами світу.

Сучасна ієрархія офшорних юрисдикцій сформувалась протягом останніх десятиліть під впливом як суто економічних факторів, так і змін у внутрішній політиці розвинених країн. Офшорний бізнес постійно видозмінюється та ускладнюється, адаптуючись до нових вимог та умов, зумовлених змінами законодавчої бази. Як наслідок – все складнішими стають і схеми використання офшорних зон.

До стратегічних цілей, які переслідує держава, створюючи офшорну зону, слід віднести:

1. Економічні цілі:

- залучення іноземних інвестицій;
- зростання валютних надходжень в економіку всієї країни або її окремого регіону від реєстраційних зборів тощо.

2. Соціальні цілі:

- прискорення розвитку країни в цілому чи конкретній території в її складі;
- підвищення зайнятості і рівня доходів населення;
- формування висококваліфікованого персоналу за рахунок вивчення і впровадження на практиці світового досвіду в сфері організації, управління, фінансів;
- орієнтація культури менеджменту на світові вимоги та технології управління.

3. Науково-технологічні цілі:

- впровадження передових іноземних технологій, насамперед інформаційних, в галузі сучасних засобів зв'язку і банківської справи.

Основною метою виникнення і розвитку офшорних юрисдикцій є неузгодженість між прагненням держави повністю контролювати фінансову ситуацію на своїй території і небажанням громадян бути підконтрольними і віддавати свій прибуток у вигляді податків. Таким чином, до причини використання офшорної компанії у практиці ведення бізнесу можна віднести: конфіденційність, захист активів, якісне

корпоративне законодавство; можливість врегулювати відносини сторін згідно з іноземним правом, низька вартість утримання компанії порівняно з європейськими юрисдикціями; можливість проведення загальних зборів і прийняття рішень у будь-якій точці світу; відсутність необхідності ведення бухгалтерії та подання фінансової звітності, мінімізація оподаткування.

Таким чином, ключовими ознаками офшорних юрисдикцій є [4, с. 75]:

- 1) *сплата податків*. У переважній більшості офшорних юрисдикцій передбачено сплату податків. При цьому вони або не сплачують податок на прибуток або сплачують його за нижчою ставкою, ніж в країні резидента – платника податків;
- 2) *фінансова таємниця*. Деякий рівень фінансової таємниці є наявний як в офшорних юрисдикціях, так і в інших країнах. При цьому переважна більшість країн не забезпечує захист фінансової таємниці у випадках розслідування правоохоронними органами іноземних країн. Головною відмінністю офшорних юрисдикцій є досить жорсткі правила захисту фінансової таємниці, у тому числі банківської та комерційної;
- 3) *валютний контроль*. Офшорні юрисдикції зазвичай використовують подвійний валютний контроль. Такий контроль по різному застосовується для резидентів і нерезидентів, а також для національної та іноземної валют. Резиденти підпадають під такий валютний контроль, а нерезиденти – ні. При цьому нерезиденти підпадають під звичайний контроль у випадку використання місцевої валюти.

Через офшорні зони світова економіка, за словами британського журналіста Олівера Буллоу, щороку втрачає близько 10 %. За даними МВФ «офшорні обороти» у 2017 р. становили 12 трлн дол. США. Для прикладу, на Британських Віргінських Островах, наприклад, зареєстровано понад 800 тисяч компаній, а проживає 25 тисяч осіб. З початку ХХІ ст. уряди багатьох країн, стурбовані зростаючим впливом капіталу в офшори, зменшенням податкових надходжень у бюджети усіх рівнів, використанням офшорів для «легалізації» доходів,

отриманих незаконним шляхом, почали боротьбу з негативними наслідками масового розповсюдження нових офшорних схем. Міжнародне організаційно-правове регулювання офшорного бізнесу здійснюється Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Група розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF). Вперше обвинувачення офшорних держав у недоброчесній податковій конкуренції з боку ОЕСР було висунуто у 1988 р. у доповіді «Несумлінна податкова конкуренція: зростаюча глобальна проблема» (Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue), у якій було сформульовано критерії для визначення «несумлінності» податкової практики держав та визначено методи протидії їй.

Відповідні юрисдикції часто визнаються міжнародними організаціями і окремими державами такими, що не відповідають визначеним ними критеріям прозорого оподаткування, протидії відмивання грошей, фінансування тероризму і навіть становлять загрозу міжнародній фінансовій системі. Це закладає відповідні ризики співробітництва з суб'єктами із зазначених юрисдикцій, а в окремих випадках – також із пов'язаними з ними особами та їх контрагентами. В першу чергу – з точки зору національних та міжнародних обмежувальних політик, що можуть застосовуватись щодо таких суб'єктів та/або їх партнерів.

У світі офіційно визнані три списки офшорних зон: ЄС, FATF і ОЕСР. Кожний з трьох списків поділяється на підсписки: «чорний» і «сірий». До «чорних» списків включають країни, які не відповідають критеріям прозорого оподаткування, погано протидіють відмиванню грошей, є високий ризик фінансування тероризму. До «сірих» списків включають країни, чий статус можуть переглянути.

Загальна ціль переліків ЄС полягає у покращенні належного податкового врегулювання у всьому світі та забезпечення того, щоб міжнародні партнери ЄС дотримувалися тих же стандартів, що і держави-члени ЄС щодо податкової прозорості, справедливого оподаткування, здійснення заходів фінансової безпеки.

Відповідно до переглядів результативності податкового реформування у ряді юрисдикцій, Радою ЄС у листопаді 2019 р. було сформовано «чорний» список податкових юрисдикцій, до якого увійшли: Американське Самоа, Фіджі, Гуам, Самоа, Тринідад і Тобаго, Віргінські Острови і Вануату. У лютому 2020 р. було розширено перелік податкових юрисдикцій, що порушують критерії прозорості ведення бізнесу. До них увійшли Кайманові Острови, Палау, Панама і Сейшельські Острови. З метою захисту міжнародної фінансової системи від ризиків відмивання грошей і фінансування тероризму на міжнародному рівні, Група розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей визначила перелік юрисдикцій, в національних режимах протидії відмивання грошей і фінансування тероризму яких є стратегічні недоліки, що становлять загрозу міжнародній фінансовій системі. Це так званий «чорний список». FATF наполегливо рекомендує всім державам звертати особливу увагу своїх фінансових інститутів на ділові відносини і операції із компаніями та фінансовими інститутами з юрисдикцій «чорного списку», а також на необхідність посиленої перевірки клієнтів при здійсненні ними операцій з суб'єктами із цих юрисдикцій та пов'язаними із ними особами. ООН, ЄС, США та рядом інших країн і міжнародних організацій ухвалюються відповідні санкції щодо осіб, які співробітничать з резидентами з «чорного списку» FATF. Банки та інші фінансові установи (в тому числі України) блокують фінансові трансакції клієнтів з контрагентами, пов'язаними з суб'єктами з «чорного списку» FATF. Співробітництво з контрагентами, партнерами яких є особи із зазначених юрисдикцій може бути об'єктом посиленої уваги органів державного нагляду (контролю), а також привертати увагу правоохоронних органів і нести репутаційні ризики.

Організацією економічного співробітництва та розвитку вироблено міжнародно погоджені стандарти обміну інформацією для цілей оподаткування. ОЕСР здійснюється рейтинг юрисдикцій на відповідність цим стандартам і наявність ризиків, пов'язаних з дотриманням податкового законодавства.

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Співробітництво з контрагентами, партнерами яких є особи із юрисдикцій, що не відповідають зазначеним стандартам (так званий «чорний список» ОЕСР») може нести репутаційні ризики. Також не виключається можливість запровадження окремими державами-членами ОЕСР та іншими державами і суб'єктами права власних політик обмежень щодо таких суб'єктів та/або їх партнерів. Санкцій щодо будь-яких суб'єктів у зв'язку із їх приналежністю до «сірого списку» ОЕСР (юрисдикції, що частково відповідають стандартам обміну інформацією для цілей оподаткування) та/або їх партнерів не існує. Водночас, співробітництво з контрагентами, партнерами яких є особи із юрисдикцій, що не повністю відповідають стандартам прозорості податкової інформації ОЕСР очевидно не може вважатись перевагою.

Відповідно до розпорядження КМУ від 23.02.2011 р. №143-р. «Про віднесення держав до переліку офшорних зон» (зі змінами від 27.05.2020) до держав, віднесених до переліку офшорних зон – це наступні країни та території (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Держави, віднесені до переліку офшорних зон

Британські залежні території Острів Гернсі Острів Джерсі Острів Мен Острів Олдерні	Центральна Америка Беліз Панама	Європа Андорра Гібралтар Монако	Африка Ліберія Намібія Сейшельські Острови
	Південна Азія Мальдивська Республіка		
Карибський регіон Ангілья Антигуа і Барбуда Аруба Багамські Острови Барбадос Бермудські Острови Британські Віргінські Острови		Тихоокеанський регіон Вануату Гуам Маршальські Острови Науру Ніуе Палау Острови Кука	

Розділ 13. Міжнародний бізнес у вільних економічних та офшорних зонах

Закінчення табл. 13.2

Віргінські Острови (США) Гренада Кайманові Острови Монтсеррат Нідерландські Антильські Острови Пуерто-Рико Сент-Вінсент і Гренадіни Сент-Кітс і Невіс Сент-Люсія Співдружність Домініки Теркс і Кайкос Тринідад і Тобаго	Американське Самоа Самоа Фіджі

Джерело: побудовано автором за даними [11]

За останні роки офшорна індустрія зазнала суттєвих потрясінь. Так, в 2015 р. відбувся витік даних по офшорних компаніях, що отримав назву Panama Papers; наприкінці 2017 р. – скандал Paradise Papers. Завдяки їм питання офшорів широко обговорювались у ЗМІ. У 2013 р. ОЕСР розпочала роботу та представила план BEPS (Base erosion and Profit Shifting) – глобальний проєкт по боротьбі з ухиленням від оподаткування та виведенням грошей в офшори, який передбачає системні заходи спрямовані, зокрема, на боротьбу зі зловживаннями, пов’язаними з використанням спеціальних режимів оподаткування, та застосуванням конвенцій про уникнення подвійного оподаткування. Вже через декілька років План вийшов далеко за межі ОЕСР і до програми приєднались понад 100 країн світу. З 1 січня 2017 року Україна також приєдналася до Програми розширеного співробітництва в рамках ОЕСР, взявши на себе зобов’язання імплементувати так званий Мінімальний стандарт Плану дій BEPS – обов’язкові чотири заходи із п’ятнадцяти запропонованих, що мають на меті змусити компанії оподаткувати прибуток там, де створюється додаткова вартість, та безпосередньо здійснюється економічна діяльність, а не у місці реєстрації компанії.

Для України обов'язковими зокрема є такі заходи:

- направлений на боротьбу з податковими зловживаннями, що пов'язані з використанням спеціальних шкідливих режимів оподаткування (countering harmful tax practices);
- спрямований на попередження зловживань при застосуванні конвенцій про уникнення подвійного оподаткування (preventing tax treaty abuse);
- спрямований на удосконалення вимог діючих національних правових норм до документації з трансфертного ціноутворення (transfer pricing documentation and country-by-country reporting);
- спрямований на підвищення ефективності механізмів вирішення спорів між країнами при застосуванні договорів про уникнення подвійного оподаткування (cross-border tax dispute resolution).

У 2019 р. на глобальному рівні зафіксовано рекордні штрафні санкції за відмивання коштів – 58 штрафів загальною сумою 8,14 млрд дол. США. Ще в 2018 р. кількість накладених штрафів становила 29 штрафів загальною сумою 4,27 млрд дол. США [3].

Найактивнішим був фінансовий регулятор США – 25 штрафів на суму 2,29 млрд дол. США, на другому місці – британський регулятор – 12 штрафів на суму 388,4 млн дол. США [3].

Таким чином, в умовах глобалізації існування спеціальних економічних зон у світі є наслідком розвитку міжнародної податкової конкуренції, тому для країн-донорів і країн-реципієнтів фінансових ресурсів розвиток офшорної діяльності є об'єктивно багатоаспектним явищем, що вимагає реалізації виваженої державної інвестиційної політики. При цьому державна інвестиційна політика в процесі створення та розвитку спеціальних економічних зон повинна мати як мінімум тактичний, а оптимально – стратегічний характер, оскільки залучення інвесторів передбачає значні фінансові вкладення, стратегічне коригування інформаційного та законодавчого поля, формування відповідної інвестиційної політики стосовно інвестиційного клімату та алгоритму взаємодії державних органів з інвесторами на всіх рівнях співпраці.

13.4. Особливості функціонування фірм, що зареєстровані та діють у офшорних зонах

Розглядаючи питання про особливості функціонування фірм, що зареєстровані та діють у офшорних зонах, важливо розуміти основні види офшорів. У табл. 13.3. відображено класифікацію офшорних зон за умовами, що створені для бізнесу: класичні, умовні офшори та низькоподаткові зони.

Найважливішим критерієм класифікації офшорних зон є їх імідж (престижність), що визначається загальним обсягом і характером переваг, які пропонуються іноземним компаніям. До першої групи входять офшорні зони, які можна охарактеризувати як *стовідсоткові (класичні) офшори*, так звані «податкові гавані», «податкові притулки», або «tax haven». Ними, дуже часто, є невеликі острівні держави або самоврядні території з невисоким рівнем розвитку власної економіки, в яких законодавчо визначені статус офшорних компаній та умови, за дотримання яких їх діяльність вважатиметься офшорною.

Таблиця 13.3

Класифікація офшорних зон за умовами, що створені для бізнесу

Класичні офшори	
Характеристика	Компанії, зареєстровані в цих юрисдикціях, звільнені від сплати податків за умови, що вони не здійснюють діяльності на території юрисдикції. У цих країнах, як правило, немає суворої необхідності ведення бухгалтерської звітності, майже повністю відсутній контроль за діяльністю компаній з боку влади
Країни	Бахрейн, Бермуди, Кайманові острови, Сейшельські Острови, острів Мен, Аруба, Гренада, Маршалські Острови

Закінчення табл. 13.3

Умовні офшори	
Характеристика	Завдяки місцевому законодавству в міжнародній торгівлі ці країни не можна назвати офшорами, проте податкові пільги, які надають ці юрисдикції, не поступаються офшорним
Країни	Кіпр, Гібралтар, Сінгапур, Гонконг
Низькоподаткові зони	
Характеристика	Ці зони дозволяють зареєстрованим у них компаніям або не сплачувати податки за діяльність поза межами країни, або сплачувати за заниженими ставками. Проте існує жорсткий контроль за діяльністю подібних компаній з боку влади цих держав, чітко ведеться реєстр акціонерів та директорів таких компаній, вони тісно співробітничать з міжнародними організаціями
Країни	Певні зони на території Великобританії, Ірландії, Швейцарії, Люксембургу, Мальти

Джерело: сформовано автором

Друга група, так звані *респектабельні офшори* – це держави, де окрім офшорних підприємств, що належать нерезидентам, існують звичайні офшорні. З боку урядів цих держав контроль за їх діяльністю суворіший, ведеться реєстр директорів і акціонерів, підприємства щорічно проходять аудиторську перевірку та надають бухгалтерські звіти. Окрім цього існує жорстка заборона на ведення будь-якої господарської діяльності на території цих країн. До другої групи офшорних зон також можна віднести країни з пільговим режимом оподаткування окремих видів діяльності. Низка розвинених країн Європи надає підприємствам, що здійснюють певні види діяльності, можливість проведення ділових операцій офшорного типу. Зокрема, податковими привілеями користуються холдингові, посередницькі фінансові і ліцензійні компанії, а також інвестиційні фонди. До респектабельних офшорних зон належать Ірландія, Кіпр, Люксембург, Ліхтенштейн, Швейцарія, Австрія, Нідерланди, Гібралтар, Гонконг, Сінгапур та інші.

Третю групу офшорних зон складають *низько податкові юрисдикції*, де пільговий режим для офшорних компаній запроваджений лише у певних адміністративно-територіальних одиницях. Цим країнам властива жорстка податкова система, обов'язково ведуться реєстри директорів і акціонерів, проте існують певні організаційно-правові форми, що дозволяють сплачувати тільки фіксовані збори. У таких федеративних країнах існує кілька рівнів оподаткування: державний, суб'єкта федерації і місцевий. Як правило, офшорні території надають пільги в частині сплати податку суб'єкта федерації для тих підприємств, які, будучи зареєстровані на його території, ведуть діяльність і отримують дохід за його межами, тобто здійснюють фінансово-економічну діяльність офшорного типу. Це і обумовлює можливість ведення офшорного бізнесу, використовуючи при цьому його переваги та залишаючись увесь час у межах однієї і тієї ж держави. До таких офшорних зон можна зарахувати деякі штати в США, провінції Канади, кантони Швейцарії, де їх часто називають корпоративними притулками (corporate tax haven).

Офшорні юрисдикції можна класифікувати і під кутом зору їх міжнародного правового статусу:

1. *Незалежні держави*: Багамські Острови, Вануату, Ірландія, Кіпр, Мальта, Люксембург, Самоа, Сінгапур, Панама.
2. *Держави, асоційовані з більш великими державами*: Монако (з Францією), Ліхтенштейн (зі Швейцарією).
3. *Території у складі держав, або знаходяться у підпорядкуванні*: Гібралтар, Бермудські острови, Антильські острови, Аруба, Гонконг, Гвіана та ін.
4. *Суб'єкти федеративних держав*: штати Вайомінг, Делавер, Флорида (США), кантони Цуг, Фрібург (Швейцарія).

Виділяють три типи офшорних банківських (фінансових) центрів [4, с.92].

Перший тип – *ню-йоркська модель* – передбачає спеціальні формально встановлені домовленості з такими авторитетними фінансовими центрами, як Нью-Йорк, Токіо, Сінгапур. На цих ринках устанавлюються спеціальні рахунки окремо від внутрішніх, що вільні від обмежень, які належать до внутрішнього фінансового ринку (наприклад резервні вимоги).

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Існує корпоративне оподаткування, місцевий гербовий збір (на ринку Токіо), оподаткування ділових цінних паперів (допускається у Сінгапурі), і відсутнє на ринках Нью-Йорку та Токіо.

Другий тип – лондонська модель. У Лондоні, Гонконзі фінансові угоди вільні від обмежень, незалежно від того, резиденти чи нерезиденти є учасниками ринку. У цих містах офшорний ринок – це просто офшорні угоди між нерезидентами, тому що внутрішні і зовнішні угоди об'єднані. На офшорних ринках даної моделі існує корпоративне оподаткування і допускається оподаткування ділових цінних паперів.

Третій тип – «податкове сховище». До даного типу офшорних ринків відносять ринки Багамських та Кайманових островів. На цих ринках угоди укладаються нерезидентами і зовсім не оподатковуються, відсутні корпоративне оподаткування й оподаткування ділових цінних паперів, але існують реєстраційні внески і плата за ліцензії.

Міжнародною неурядовою організацією Tax Justice Network було розроблено індекс фінансової секретності, який відображає, які юрисдикції є найбільш закритими з точки зору фінансової і корпоративної прозорості.

Таблиця 13.4

Рейтинг окремих юрисдикцій за індексом фінансової секретності (FSI) у 2020 р.

№ пор.	Юрисдикція	Розмір фінансової секретності (FSI)	Розмір фінансової секретності (FSI), бали	Частка юрисдикції у світовому експорті фінансових послуг, %
1	Кайманові острови	1575,19	76	4,58
2	США	1486,96	63	21,37
3	Швейцарія	1402,10	74	4,12
4	Гонконг	1035,29	66	4,44
5	Сінгапур	1022,12	65	5,17
6	Люксембург	849,36	55	12,36
7	Японія	695,59	63	2,20

Розділ 13. Міжнародний бізнес у вільних економічних та офшорних зонах

Закінчення табл. 13.4

№ пор.	Юрисдикція	Розмір фінансової секретності (FSI)	Розмір фінансової секретності (FSI), бали	Частка юрисдикції у світовому експорті фінансових послуг, %
8	Нідерланди	682,20	67	1,11
9	Британські Віргінські острови	619,14	71	0,50

Джерело: побудовано автором за даними [15]

У середині 2019 р. ця ж організація представила дослідження впливу офшорів на світову економіку шляхом рейтингування юрисдикцій за індексом корпоративної податкової гавані (Corporate Tax Haven Index). Індекс СТНІ визначає юрисдикції, які сприяють в ухиленні від податків (табл. 13.5). При його розрахунку до уваги беруться 20 індикаторів, згрупованих за п'ятьма базовим категоріями:

- оподаткування корпоративного прибутку;
- сприятливі для бізнесу прогалини в регулюванні;
- рівень прозорості роботи підприємств;
- ефективність боротьби з ухиленням від податків;
- сумлінність застосування договорів про усунення подвійного оподаткування.

Таблиця 13.5

Рейтинг окремих юрисдикцій за індексом корпоративної податкової гавані (СТНІ) у 2019 р.

№ пор.	Юрисдикція	Значення СТНІ	СТНІ, бали	Частка юрисдикції у ПП, %
1	Британські Віргінські острови	2769	100	2,12
2	Бермуди	2653	100	1,87
3	Кайманові острови	2534	100	1,63
4	Нідерланди	2391	78	12,77

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Закінчення табл. 13.5

№ пор.	Юрисдикція	Значення СТНІ		СТНІ, бали	Частка юрисдикції у ПП, %
5	Швейцарія	1875		83	3,41
6	Люксембург	1795		72	10,53
7	Джерсі	1541		98	0,43
8	Сінгапур	1489		81	2,12
9	Багамські острови	1378		100	0,26
10	Гонконг	2769		100	2,12

Джерело: побудовано автором за даними [14]

Вартість реєстрації офшорної компанії може прямо пропорційно залежати від розміру статутного капіталу, а також від географічного розташування офшорної зони. Сформований внесок формується в ануїтетний платіж. Відтак, вартість відкриття офшорної компанії буде залежити від багатьох чинників.

Суворих вимог до ведення бухгалтерії (форми та частоти подання звітності) в більшості офшорних зон немає. Щорічне подання звітності є вимогою лише в декількох країнах. Але обов'язковою умовою є наявність *юридичної адреси компанії*. Вона потрібна для зберігання документації та надсилання фіскальними органами офіційних запитів.

Варто зазначити і про нововведення, які сприятимуть підвищенню прозорості при транскордонних угодах. Так, Директива Ради ЄС 2018/822 про обов'язкове розкриття та обмін інформацією про транскордонні угоди, відома як DAC6, набрала чинності 25 червня 2018 р. та з 01 липня 2020 р. введена в дію. DAC6 стала шостим пакетом поправок до Директиви ЄС 2011/16/EU про адміністративне співробітництво з питань оподаткування (Directive on administrative cooperation in the field of taxation). Директива спрямована на підвищення прозорості та боротьбу з агресивним податковим плануванням. Директива застосовується до транскордонних трансакцій, які [2]:
– відповідають одній або більше визначених Директивою типових ознак (так званих hallmarks);

Розділ 13. Міжнародний бізнес у вільних економічних та офшорних зонах

- є міжнародними та стосуються хоча б однієї країни-члена ЄС;
- здійснюються виключно, або переважно з метою отримання податкової вигоди (в певних випадках).

Більшість країн ЄС вже імплементувала положення DAC6 у своє національне законодавство. На сьогодні відповідні норми вже діють у Польщі, Австрії, Франції, Бельгії, Словаччині, Словенії, Болгарії, Данії, Німеччині, Румунії, Естонії, Ірландії, Хорватії, Литві, Угорщині, Мальті, Нідерландах, Фінляндії та Великобританії.

Щодо питання про альтернативи офшорним компаніям, то нині великим попитом користуються юрисдикції, які не є класичними офшорами, однак у цих юрисдикцій є можливість використання звичайної компанії на кшталт товариства з обмеженою відповідальністю із сабстенсом (звітністю, оподаткуванням, реальним офісом тощо). Такі компанії дають згоду на відкриття корпоративного рахунку в тій країні, де зареєстрована сама компанія. Це одна з характерних ознак реальної компанії з погляду податкової «прозорості». Друга ознака «реальності» – це подання звітності та сплата деякої суми податку. Наступний ключовий критерій, що підтверджує реальність будь-якого бізнесу, – це наявність реального офісу (співробітників, договору оренди, комунальних платежів за орендоване приміщення, унікальність бізнес-адреси тощо, так званого «сабстенс» (substance), – його наповнення. На практиці банки все частіше клієнтів запитують про сабстенс, бо це побічно є доказом того, що компанія не створена лише з єдиною метою [8].

Таким чином, варто зазначити, що на вибір тієї чи іншої юрисдикції можуть впливати вартість і строки реєстрації, наявність обмежень на комерційну діяльність, вимоги до мови законодавства та корпоративних документів, вимоги до зареєстрованого офісу, вимоги до статутного капіталу і допустимих класів акцій, особливості оподаткування, вимоги щодо фінансової звітності та ін.

Глосарій

FATF (Група розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей) – міжнародна організація, створена у 1989 р. країнами великої сімки, Єврокомісією і восьми іншими країнами для боротьби з відмиванням грошей і фінансуванням тероризму.

Апостиль – спеціальний гриф, який ставиться на офіційних документах з метою легалізації в країнах – членах Гаазької конвенції 1961 року.

Вільна економічна зона – частина території країни, виділена із загального митного кордону держави, яка має повну свободу в режимі господарських питань, з особливим режимом управління і пільговими умовами діяльності, податковими пільгами для місцевих підприємців та іноземних фірм.

Деофшоризація національної економіки – діяльність урядів суверенних країн або міжнародних організацій по мінімізації збитків від реалізації офшорних схем.

Офшорна зона (офшор) – це держава або його територія, у межах якої для зареєстрованих там компаній-нерезидентів встановлено: пільговий і прискорений режим реєстрації і ліквідації, пільгове оподаткування (низькі або нульові ставки податків), гарантію конфіденційності засновників і бенефіціарів компанії, відсутність валютного контролю з боку держав, у яких нерезиденти ведуть свій бізнес та ін.

Офшорна компанія – це компанія, яка веде свою діяльність і отримує доходи за межами країни реєстрації.

Тестові завдання

- 1. Частина території країни, виділена із загального митного кордону держави, яка має повну свободу в режимі господарських питань, з особливим режимом управління і пільговими умовами діяльності, податковими пільгами для місцевих підприємців та іноземних фірм – це:**
 - 1) Вільна економічна зона;
 - 2) Офшорна зона;
 - 3) Митна зона;
 - 4) Господарська територія.

- 2. Вільні економічні зони мають наступні фази життєвого циклу:**
 - 1) Розвиток, зрілість, спад;
 - 2) Планування, виокремлення, запровадження;
 - 3) Розвиток, зрілість, стабілізація;
 - 4) Планування, зрілість, стагнація.

- 3. До економічних цілей створення вільних економічних зон відносяться:**
 - 1) Залучення іноземних та вітчизняних інвестицій, стимулювання виробництва;
 - 2) Прискорення інноваційних процесів;
 - 3) Збільшення кількості робочих місць та забезпечення зайнятості населення;
 - 4) Всі зазначені відповіді правильні.

- 4. До соціальних цілей створення вільних економічних зон відносяться:**
 - 1) Збільшення кількості робочих місць та забезпечення зайнятості населення;
 - 2) Залучення іноземних та вітчизняних інвестицій, стимулювання виробництва;

- 3) Прискорення інноваційних процесів;
 - 4) Збільшення валютних надходжень у бюджет регіону, країни.
- 5. До науково-технічних цілей створення вільних економічних зон відносяться:**
- 1) Прискорення інноваційних процесів;
 - 2) Залучення іноземних та вітчизняних інвестицій, стимулювання виробництва;
 - 3) Збільшення кількості робочих місць та забезпечення зайнятості населення;
 - 4) Комплексний розвиток відсталих регіонів.
- 6. Частина території країни, де товари іноземного походження можуть зберігатися, купуватися та продаватися без сплати мита і митних зборів або з їх відстроченням – це:**
- 1) Зовнішньоторговельна зона;
 - 2) Виробнича зона;
 - 3) Офшорна зона;
 - 4) Правильна відповідь відсутня.
- 7. До передумов створення вільних економічних зон не відноситься:**
- 1) Відсутність фінансово-банківської інфраструктури;
 - 2) Сприятливий інвестиційний клімат;
 - 3) Розвинена і стабільна законодавча база;
 - 4) Розвинена виробнича і комерційна інфраструктура.
- 8. До цілей створення вільних економічних зон не відноситься:**
- 1) Збільшення сировинної бази;
 - 2) Збільшення темпів економічного зростання країни;
 - 3) Збільшення експорту товарів і послуг;
 - 4) Вирішення проблеми безробіття.

9. Міжнародна група з протидії відмиванню брудних грошей, у зоні уваги якої перебуває виведення капіталів у офшорні зони, має назву:

- 1) FATF;
- 2) UNCTAD;
- 3) WTO;
- 4) Uncitral.

10. До характерних ознак офшорних зон не відноситься:

- 1) Складність законодавства;
- 2) Пільгове оподаткування;
- 3) Фінансова таємниця;
- 4) Розвинена система комунікацій.

Контрольні запитання

1. В чому полягає сутність вільних економічних зон?
2. Які цілі і завдання створення та функціонування ВЕЗ?
3. Опишіть основні типи ВЕЗ з точки зору порівняльного аналізу особливостей їх функціонування.
4. Які основні пільги надаються суб'єктам господарювання у ВЕЗ?
5. Опишіть особливості американської моделі ВЕЗ.
6. Які характерні ознаки офшорних зон?
7. Охарактеризуйте особливості функціонування підприємств офшорних юрисдикцій.
8. Визначте основні напрями інноваційної діяльності в ВЕЗ.

Практичні завдання

Кейс. Вільні економічні зони: практика Сінгапуру¹

Не минуло й 50 років після того як післявоєнний Сінгапур з корумпованого і перенаселеного азіатського міста перетворився на сучасний світовий економічний центр, який зараз випереджає більшість розвинених країн світу. З моменту проголошення Сінгапуру незалежною республікою у 1959 р. держава з населенням в 4 млн осіб досягла економічних показників найрозвиненіших країн світу: ВВП на душу населення в 2018 р склав 62,721 тис. дол. США. Завдяки вигідному географічному розташуванню (перехрестя морських шляхів між Європою, Азією і Австралією), Сінгапур є одним з найбільших світових портів і займає третє місце за обсягами нафтопереробки в світі.

Сінгапур є прикладом успішного розвитку так званих «точкових» зон, орієнтованих на експорт товарів. Ліберальний експортно-імпортний режим Сінгапуру дозволяє розглядати це місто-державу фактично як єдину експортно-виробничу зону. Для організації експортного виробництва уряд оголосив ряд районів промисловими зонами, тобто територіями, повністю обладнаними для створення промислових підприємств.

Успіхи, досягнуті Сінгапуром в проведенні експортної політики з використанням ВЕЗ, обумовлені, мабуть, в першу чергу історичним минулим цього міста-держави і особливостями географічного положення. Ще в 1867 р, коли англійська колонія була оголошена «вільним портом, статус якого передбачав безмитне ввезення і провезення через його територію товарів», була закладена основа економіки країни, що складається в

¹ Вільні економічні зони: світова практика. Сінгапур [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/novini/novini-galuzi/3368-svobodnye-ekonomicheskie-zony-mirovaya-praktika-singapur>

реекспортних операціях. Однак на початку 1960-х рр. на ряд товарів, що у достатній кількості вироблялись у Сінгапурі, були введені кількісні обмеження і протекціоністські заходи, що значно підірвало статус країни як центру реекспортної торгівлі Південно-Східної Азії. Тому урядом країни було прийнято рішення про створення на території порту Сінгапур і порту Джуронг зони вільної торгівлі. Крім цього, в країні почали створювати промислові зони, тобто різновид експортно-виробничих зон, які були повністю обладнані для створення експортно-орієнтованих підприємств. Держава фінансувала створення виробничої інфраструктури, у тому числі доріг, електро- і водопостачання, систему зв'язку і телекомунікацій тощо.

Як наслідок, Сінгапур досяг суттєвих успіхів у провадженні експортної політики з використанням вільних економічних зон. З 1966 по 1990 рр. середній темп економічного зростання Сінгапуру становив 8,5 %, у 1993 р. – 9,9 %, в 1994 р. – 10 %, в 1997 р. – 8,9 %, у 2008 р. (у зв'язку зі світовою економічною кризою) – 1,1 %, у 2010 р. – 11 %, у 2013–2018 рр. – 3,14 %.

Створення зон вільної торгівлі та промислових зон здійснювалось у рамках спеціальної програми, реалізація якої почалася в 1970 р, коли парламент Сінгапуру прийняв закон «Про стимулювання розвитку економіки». Відповідно до Закону, великі підприємства, у які інвестовано не менше 1 млн сингапурських доларів (що еквівалентно приблизно 710 тис. дол. США), отримують статус «піонерних» і звільняються від сплати податків протягом 5 років. У випадку, якщо вони виробляють експортну продукцію, то ця пільга діє протягом 10 років. Підприємства, які не мають такого статусу, але виробляють продукцію вартістю не менше 100 тис. сингапурських доларів, більш 20 % якої спрямовано на експорт, також звільняються від податків протягом 5 років. При цьому всі підприємства, в які підприємці інвестували понад 150 млн сингапурських доларів і великі підприємства з іноземними інвестиціями не менше 1 млрд сингапурських доларів звільняються від сплати податків протягом 15 років.

Завдання

1. Оцініть роль вільних економічних зон у піднесенні економіки Сінгапуру.
2. Наведіть приклади успішного зарубіжного досвіду формування вільних економічних зон.
3. Які фактори, на вашу думку, сприяли неефективному перебігу функціонування окремих спеціальних економічних зон в Україні?

Список використаних джерел

1. Вільні економічні зони: світова практика. Сінгапур [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uspa.gov.ua/pres-tsentr/novini/novini-galuzi/3368-svobodnye-ekonomicheskie-zony-mirovaya-praktika-singapur>
2. Звітування про міжнародні транзакції згідно DAC6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.pwc.com/ua/uk/publications/assets/flash-reports/2020/fr_2204_uk.pdf
3. Ковтонюк О. Світ про оподаткування (щотижневий огляд) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100016180-svit-pro-opodatкування-schotizh-neviy-oglyad-3>
4. Сучасна офшоризація бізнесу у конструкті національної фіскальної безпеки / З. Луцишин, Н. Южаніна, Т. Фролова та ін. // Міжнародна економічна політика. – 2019. – № 1(30). – С. 70–112.
5. Макогон Ю. В. Регіональні економічні зв'язки та вільні економічні зони : підручник / Ю. В. Макогон, В. І. Ляшенко, В. О. Кравченко. – Донецьк : ДонНУ, 2005. – 541 с.
6. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643

7. Олефір А. Економічна політика Китаю: досвід реформ для України / А. Олефір // Підприємництво, господарство і право. – 2018. – № 2. – С. 53–57.
8. Офшор-2019: типові питання при реєстрації компанії та відкритті рахунку за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100014189-40-1>
9. Письмак В. СЕЗ – інструмент економічного розвитку регіону / В. Письмак // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 80–82.
10. Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2673-12>
11. Про віднесення держав до переліку офшорних зон : Розпорядження КМУ від 12.02.2011 №143-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2011-%D1%80>
12. Руденко В. В. Інвестиційна діяльність в офшорних зонах: особливості реалізації та перспективи розвитку / В. В. Руденко // Вісн. Хмельницького національного університету. – 2015. – № 1. – С. 133–138.
13. Bost F. Special economic zones: methodological issues and definition [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://unctad.org/en/PublicationChapters/diaeia2019d2a7_en.pdf
14. Corporate Tax Heaven Index 2019. Tax Justice Network [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://corporate-taxhavenindex.org/en/introduction/cthi-2019-results>
15. Tax Justice Network [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fsi.taxjustice.net/en/introduction/fsi-results>

Розділ 14

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ

- 14.1. Сутність та структура стратегії міжнародного бізнесу.
- 14.2. Оцінка перспектив міжнародного бізнесу.
- 14.3. Еталонні стратегії міжнародного бізнесу.
- 14.4. Використання теорії ігор при моделюванні конкурентної взаємодії та вибору стратегії у міжнародному бізнесі.

14.1. Сутність та структура стратегії міжнародного бізнесу

Визначення конкурентних позицій на міжнародному ринку вимагає ретельної оцінки сильних і слабких сторін компанії в порівнянні з її конкурентами, прогнозування ймовірних політичних, економічних і соціальних змін серед існуючих і потенційних споживачів, а також аналізу впливу нових технологій на методи ведення бізнесу.

Слід зауважити, що розробка стратегії міжнародного бізнесу корпорації – процес набагато складніший, ніж формування стратегії діяльності компанії на вітчизняному ринку. Розробка стратегії для вітчизняної компанії враховує певні особливості тільки однієї країни: один національний уряд, одна валюта, одна система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, одна політична і правова система і, як правило, одна мова і одна порівняно однорідна культура. В свою чергу, розробка стратегії для міжнародної компанії передбачає урахування цілої низки факторів, пов'язаних як з національними особливостями приймаючих країн (різні уряди, різні валюти, різні системи бухгалтерського обліку і фінансової звітності, різні політичні і правові системи, розмаїття мов і культур), так і з необхідністю координації впровадження стратегії в підрозділах, розташованих у країнах перебування. Крім того моніторинг і управління

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

діяльністю зарубіжних підрозділів компанії ускладнюється економічними умовами ведення бізнесу і культурним контекстом у різних країнах світу.

У таких умовах розробка міжнародної стратегії ведення бізнесу супроводжується низкою ризиків, основними з яких є:

- визначення ступеня уніфікації продукції (послуг) компанії з точки зору привабливості для ринків різних країн;
- визначення механізму здійснення валютних розрахунків, враховуючи складнощі з переведенням валюти і курсами обміну валют;
- прогнозування головних результатів діяльності залежно від очікуваного руху курсів валют (насамперед, витрат і прибутковості) як зарубіжних підрозділів, так і компанії в цілому;
- визначення механізму трансферного ціноутворення і розробка моделі оптимізації податкового навантаження компанії;
- обґрунтування організаційної структури компанії, діючої в міжнародному економічному середовищі;
- вибір політики управління людськими ресурсами компанії з огляду на міжнаціональні особливості як управлінського персоналу, так і міжкультурні особливості приймаючих країн.

Враховуючи зазначене вище, **стратегія міжнародного бізнесу** являє собою систему господарської діяльності компанії з формування і реалізації певного набору правил і прийомів, пов'язаних з її торгово-економічним, валютно-фінансовим, виробничим і науково-технічним співробітництвом з суб'єктами міжнародних економічних відносин інших країн, що складається з ряду взаємозв'язаних елементів.

Процес стратегічного планування є системою, функціонування якої пов'язано з аналізом зовнішнього середовища та реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування компанії. З метою забезпечення обґрунтованості і якості процесу стратегічного планування, розробка стратегії міжнародного бізнесу здійснюється на трьох основних рівнях управління в міжнародній корпорації – вищому (корпоративному рівні), середньому (рівні структурного підрозділу) та нижчому (функціональному рівні).

Стратегічне планування на корпоративному рівні обов'язково охоплює питання щодо придбання нового бізнесу, розширення або скорочення існуючого, створення або закриття структурних підрозділів, створення спільних підприємств з іншими компаніями в нових країнах або галузях. Стратегічне планування на рівні структурного підрозділу більш детально визначає, яким чином будуть досягнуті стійкі переваги перед конкурентами, яким буде внесок підрозділу в досягненні цілей та вирішенні завдань, що стоять перед міжнародною корпорацією в цілому. Стратегічне планування функціонального рівня стосуються найважливіших функцій: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва та НДДРК і під час розробки передбачають врахування стратегій вищого рівня. Координація стратегій на функціональному рівні й стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

Залежно від рівня прийняття стратегічних рішень у практиці управління міжнародною діяльністю компанії розробляються відповідні стратегії: корпоративна, ділова та функціональна стратегії.

Корпоративна (портфельна) стратегія являє собою стратегію, яка розробляється на вищому рівні управління міжнародної корпорації і характеризує загальний напрям зростання компанії (діапазон всіх напрямів діяльності компанії), в тому числі її міжнародної діяльності.

Стратегія корпоративного рівня як найбільш загальна стратегія, визначає сукупність дій, спрямованих на виявлення та збереження конкурентних переваг у різних галузях або на різних товарних ринках. Зазвичай, на корпоративному рівні приймаються рішення щодо:

- стратегії розвитку (зростання, стабільності, скорочення або поєднання цих варіантів);
- стратегії здійснення закордонних операцій (стратегія створення нових підрозділів, ліцензування, франчайзингу, експорту, офшорного виробництва);
- стратегії глобальної діяльності (глобальна, міжнародна, мультидержавна, транснаціональна).

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

На сьогодні в практиці міжнародного стратегічного планування виділяють три основні типи корпоративної стратегії (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Типи корпоративної стратегії міжнародних компаній

Джерело: сформовано автором

Стратегія орієнтації на один напрям діяльності (вид діяльності) (singlebusiness strategy) передбачає отримання прибутку від одного напрямку бізнесу, тобто від випуску одного продукту або надання однієї послуги.

Найбільш поширеним типом корпоративної стратегії є **стратегія пов'язаної диверсифікації (related diversification)**, яка передбачає одночасну діяльність компанії за кількома різними (але за своєю сутністю – родинним) напрямками діяльності, в споріднених галузях чи родинних ринках. Ця стратегія дозволяє компанії використовувати свою виняткову компетенцію в одному напрямі діяльності або на одному ринку для підвищення конкурентоспроможності на інших напрямках бізнесу або на інших ринках.

В свою чергу **стратегія незв'язаної диверсифікації (unrelated diversification)** передбачає діяльність компанії в декількох не пов'язаних галузях або на декількох ринках.

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії, основне завдання якої полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами компанії. Вихідними

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

даними для вибору базової стратегії слугують як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості компанії, що обумовлюються стадією життєвого циклу його розвитку.

Традиційно виділяють наступні групи базових стратегій міжнародних компаній (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Базові стратегії розвитку бізнесу

Стратегії концентрованого зростання			Стратегії інтегрованого зростання		Стратегії диверсифікованого зростання			Стратегії скорочення		
Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія прямої вертикальної інтеграції	Стратегія центральної диверсифікації	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія ліквідації	Стратегія «збирання врожаю»	Стратегія скорочення витрат

Джерело: сформовано автором

Першу групу базових стратегій складають **стратегії концентрованого зростання бізнесу** – сукупність стратегій, пов’язаних зі зміною продукту і (або) ринку. В процесі реалізації цих стратегій компанія намагається вдосконалити свою продукцію або почати виробляти (реалізовувати) нову, не змінюючи при цьому галузь. Що стосується ринку, компанія веде пошук можливостей поліпшення свого становища на існуючому ринку або можливостей переходу на новий ринок. До конкретних типів стратегій цієї групи належать:

Стратегія посилення позиції на ринку – спрямована на зусилля компанії завоювати кращі позиції з даним продуктом на даному ринку.

Стратегія розвитку ринку спрямована на зусилля компанії в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

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

Як правило, реалізація стратегій цієї групи потребує великих маркетингових зусиль, а також здійснення «горизонтальної інтеграції», при якій компанія намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

Другу групу базових стратегій складають **стратегії інтегрованого зростання бізнесу**, які передбачають розширення фірми додаванням нових структур. Зазвичай компанія може вдаватися до здійснення даних стратегій, якщо вона знаходиться в «сильному» бізнесі і не може здійснювати стратегії концентрованого зростання. У той же час інтегрований ріст не суперечить її зростанню, як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому в обох випадках відбувається зміна положення компанії всередині галузі. Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

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

Стратегія прямої вертикальної інтеграції (поступового формування вертикальної інтеграції) відображається в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між компанією

та кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний, коли посередницькі послуги розширюються або компанія не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Третю групу базових стратегій розвитку бізнесу складають **стратегії диверсифікованого зростання**, які реалізуються у випадку неможливості компанії розвиватися на відповідному ринку з відповідним продуктом у межах відповідної галузі. До конкретних типів стратегій цієї групи належать:

Стратегія центральної диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні наявних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які закладені на освоєному ринку, використовуваної технології, а також в інших сильних сторонах функціонування компанії.

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

Стратегія конгломеративної диверсифікації, яка передбачає розширення діяльності компанії за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів (компетентності персоналу, і особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо). Таку стратегію можуть здійснювати переважно великі організації, що володіють значним потенціалом, оскільки реалізація нової продукції здійснюється на нових ринках.

Основна небезпека даної стратегії диверсифікації в розосередженні сил.

Четвертий тип базових стратегій розвитку бізнесу складають **стратегії скорочення**, які реалізуються у разі потреби компанії у перегрупуванні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, особливо коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова та ін.). У складних для діяльності ситуаціях компанії, зазвичай, змушені застосовувати стратегії цілеспрямованого і спланованого скорочення, які, за певних обставин, виступають єдино можливими стратегіями відновлення бізнесу, оскільки в переважній більшості випадків оновлення і загальне прискорення – взаємовиключні процеси розвитку бізнесу. Виділяють чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

Стратегія ліквідації, яка реалізується у разі неможливості компанії вести подальший бізнес і являє собою крайній випадок стратегії скорочення.

Стратегія «збору врожаю», яка припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі. Основними напрямками реалізації цієї стратегії є: по-перше, скорочення витрат на закупівлю й оплату складових виробництва продукції (сировини, матеріалів, комплектуючих, робочої сили); по-друге, подальше скорочення обсягів виробництва в цілому; по-третє, максимізація отримання доходу від розпродажу наявного продукту. Отже, стратегія «збору врожаю» на максимізацію сукупного доходу при поступовому скороченні даного бізнесу до нуля, і застосовується щодо безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий як неподільна господарська одиниця.

Стратегія скорочення, яка передбачає закриття або продаж одного з підрозділів (або бізнесів) компанії з метою здійснення довгострокових змін кордонів ведення бізнесу. Метою реалізації цієї стратегії є вивільнення коштів для розвитку більш перспективних або ж для початку нових, більш відповідних довгостроковим цілям компанії бізнесів.

Стратегія скорочення витрат, яка спрямована на пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення. Основними особливостями цієї стратегії є: по-перше, орієнтація на усунення відносно невеликих джерел витрат і, по-друге, тимчасовий характер короткострокових заходів, пов'язаних зі зниженням величини виробничих витрат, підвищенням продуктивності праці, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу.

Стратегії рівня структурних підрозділів залежать від корпоративної стратегії і спрямовані на одержання перемоги у конкурентній боротьбі за ринки збуту. Залежно від того, яких конкурентних переваг прагне досягти компанія, використовуються різні стратегії. Найчастіше їх пов'язують з унікальністю товарів, послуг, витратами на їх виготовлення чи з ринком. Якщо корпоративна стратегія стосується діяльності компанії в цілому, то конкурентна стратегія (бізнес-стратегія) охоплює роботу окремих напрямів бізнесу, дочірніх компаній і підрозділів, що входять до складу компанії. Стратегія на рівні структурного підрозділу більш детально визначає механізми досягнення стійких переваг над конкурентами, внесок окремого підрозділу в досягненні цілей та вирішенні завдань, що стоять перед міжнародною корпорацією в цілому.

Отже, **ділова стратегія (бізнес-стратегія)** – спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу компанії. При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у рамках вибраної компанією місії важливим є максимізація конкурентних переваг і мінімізація окремих слабких сторін. Саме цей підхід передбачає розглядання і вибір альтернатив, головні з яких включають три основних типи стратегії ведення бізнесу (рис. 14.2).



Рис. 14.2. Типи бізнес-стратегії міжнародних компаній

Джерело: сформовано автором

Стратегія лідерства у витратах (*overall cost leadership strategy*), яка заснована на внутрішній конкурентній перевазі компанії і ґрунтується, головним чином, на ноу-хау в сфері виробництва і управління. Така стратегія передбачає досягнення високого рівня ефективності всіх операційних процесів, які відбуваються в компанії, що дозволило б забезпечити більш низький (порівняно з конкурентами) рівень витрат і, в підсумку, дало можливість компанії продавати свої товари або послуги за нижчими цінами.

Стратегія диференціації (*differentiation strategy*), яка передбачає формування і підтримку такого іміджу товарів або послуг тієї чи іншої стратегічної господарської одиниці, який принципово відрізняється від інших товарів або послуг на тому ж сегменті ринку. Метою стратегії диференціації є надання продукції відмітних (порівняно з продукцією конкурентів) властивостей, які важливі для покупця і є найбільш поширеною стратегією ведення бізнесу в сучасних умовах.

Стратегія фокусування (*focus strategy*), яка спрямована на вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності з визначеним колом споживачів. Така стратегія передбачає орієнтацію компанії на випуск вузького асортименту товарів, що призначені для певних груп споживачів і для окремих регіонів, що дозволяє компанії привести споживчі властивості продуктів щодо потреб конкретних сегментів споживачам. Сегментування споживачів може здійснюватися за різноманітними ознаками, такими як географічний район, етнічна приналежність, купівельна спроможність, уподобання та ін. Хоча стратегія низьких витрат і диференціації спрямована на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії фокусування – найкраще обслужити конкретну цільову групу. В цьому випадку стратегія компанії спрямована на задоволення спеціалізованих потреб споживачів, що купують вузький асортимент продуктів, на виконання графіка замовлень, пристосованого до потреб клієнтів. Вона передбачає розташування складів поблизу покупців, постійний контроль і комп'ютеризацію розрахунків.

Стратегія ведення бізнесу визначає способи ведення конкурентної боротьби на кожному ринку проникнення. У компаніях, які дотримуються корпоративної стратегії пов'язаної або незв'язаної диверсифікації, існує тенденція до об'єднання визначених напрямів діяльності в так званих «стратегічних бізнес-одиницях», або інакше, «стратегічних господарських одиницях, СГО» (strategic business unit, SBU). У компаніях, які дотримуються стратегії пов'язаної диверсифікації, стратегічні господарські одиниці формуються за принципом подібності товарів і послуг. У компаніях, які дотримуються стратегії незв'язаної диверсифікації, стратегічні господарські одиниці об'єднують випуск різнотипних товарів і надання різнотипних послуг. Приділяючи особливу увагу конкурентному середовищі кожного підрозділу або СГО, бізнес-стратегія сприяє розвитку виключної компетенції компанії в тому напрямку діяльності, яким займається це підрозділ або господарська одиниця.

Таким чином, головна мета ділової стратегії полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету.

В свою чергу **функціональні стратегії** розробляються функціональними відділами і службами компанії на основі її корпоративної і ділових стратегій. Функціональні стратегії визначають способи управління різними функціями компанії, такими як фінанси, маркетинг, виробничі операції, людські ресурси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). До основних видів функціональних стратегій відносять:

- міжнародну фінансову стратегію, яка охоплює вирішення ключових питань фінансування діяльності (цільова структура капіталу, інвестиційна політика, запаси іноземної валюти, методи скорочення ризиків, політика управління заборгованістю і управління оборотним капіталом);
- міжнародну маркетингову стратегію, яка спрямована на формування системи розподілу і збуту товарів або послуг компанії і визначення способів її реалізації (продуктовий портфель, реклама, просування на ринок, ціноутворення і розподіл);

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

- міжнародну виробничу стратегію, яка визначає процеси створення товарів або послуг компанії;
- міжнародний виробничий менеджмент, який визначає стратегію прийняття рішень з трудових питань (наймання, підготовка та атестація робочих та службовців, оплата праці, формування трудових відносин між адміністрацією і профспілками);
- міжнародну стратегію управління людськими ресурсами;
- міжнародну науково-технічну стратегію (стратегія НДДКР), яка визначає розміри і напрям інвестицій компанії у створення нових продуктів і розробку нових технологій.

Координація стратегій на функціональному рівні і стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

14.2. Оцінка перспектив міжнародного бізнесу

Формування стратегії міжнародного бізнесу тісно пов'язане з проблемами сегментації ринку, оцінкою його привабливості та конкурентоспроможності на ньому конкретної компанії. Поняття ***привабливості міжнародного ринку збуту*** зазвичай вживається у контексті оцінювання та вибору міжнародних ринків для здійснення підприємницької діяльності і пов'язується з аналізом впливу зовнішніх факторів ринкового середовища на діяльність компанії, яке виходить на ці ринки.

Отже, привабливість міжнародних ринків збуту розглядається як ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища, інформованості суб'єктів про нього та можливості реалізації економічних інтересів компанії при виході на зарубіжні ринки. Привабливість ринку виступає як кількісно-якісна характеристика ринку, яка визначається системою показників, насамперед, на основі відбору і ранжування закордонних ринків, пріоритетних для міжнародної підприємницької діяльності. Як правило, країни-кандидати класифікуються за основними критеріями: розміром ринку, динамікою його

зростання, витратами на ведення справ, конкурентними перевагами і ступенем ризику. До факторів, що можуть значно вплинути на вибір ринку належать: потенціал ринку, доступність, сприйнятливість і стабільність, а також асиметрія інформації на ринку. Жоден з цих факторів не ізольований від іншого, і їх аналіз повинен проводитися одночасно з тим, щоб прийти до загального позитивного або негативного результату. Вибір зовнішнього ринку ґрунтується на найкращому поєднанні трьох параметрів: потенціалу та умов нового ринку, інтенсивності та практичних прийомах конкуренції, цілях та засобах компанії.

Об'єктивні методи відбору міжнародних ринків являють собою фільтраційні методи, суть яких у початковому визначенні потенційних ринків, поетапному їх оцінюванні та поступовому виключенні найменш привабливих ринків за різними критеріями (фільтрами) у порядку зменшення їх значимості для компанії. Окрім звичайних чинників, що визначають стан будь-якої галузі (ємність ринку, кількість конкурентів, смаки споживачів), до уваги слід брати чинники, що визначають загальний економічний стан світової економічної системи, рівень технологічних змін на міжнародному рівні та ін.

Для оцінки привабливості міжнародних ринків збуту використовують різні методи, що базуються на однокритеріальному та багатокритеріальному підходах. При однокритеріальному підході потенціал ринку ототожнюють з величиною попиту, зростання якого є критерієм для аналізу його можливостей. До основних переваг цього методу належать використання об'єктивної інформації для визначення рівня показника «зростання попиту», кількісна оцінка.

При багатокритеріальному підході аналіз привабливості ринку, його сегментів проводиться з використанням двох і більше критеріїв оцінки, що дозволяє проводити комплексне дослідження середовища організації, отримати повну інформацію про стан ринку, динаміку його розвитку в умовах значної нестабільності та ризикованості проходження процесів.

Один з методів оцінки привабливості ринку, який ґрунтується на багатокритеріальному підході, запропонований І. Ансоффом [5]. Такими критеріями є перспективи зростання попиту, рентабельності, нестабільності та ключові чинники успіху.

Цей метод передбачає такий алгоритм проведення аналізу та визначення рівня привабливості ринку: прогноз економічних, соціальних, політичних та технологічних умов ринку, на якому компанія працює чи планує здійснювати бізнес; аналіз впливу найважливіших тенденцій та випадкових подій на розвиток ринку, стан його чинників; екстраполяція минулих тенденцій зростання та рентабельності ринку; аналіз факторів, що визначають рівень попиту, та встановлення тенденцій його зміни; проведення оцінки загальних зсувів у тенденціях зростання ринку в близькій та далекій перспективі; уточнення екстраполяційної моделі розвитку ринку відповідно до отриманої оцінки зсувів у тенденціях росту ринку та проведення точнішої характеристики майбутньої ситуації; аналіз конкурентного тиску та екстраполяція даних про рентабельність ринку з метою визначення тенденцій її зміни; поєднання перспектив зростання (G), рентабельності (P) та можливого рівня нестабільності (T/O) з метою оцінки привабливості ринку в майбутньому.

Типовий алгоритм оцінки привабливості потенційного зовнішнього ринку збуту зображено на рис. 14.3.

В узагальненому вигляді процес оцінювання привабливості потенційного зовнішнього ринку збуту включає ряд етапів.

I етап передбачає здійснення глобального прогнозу зовнішніх соціальних, політичних, економічних, технологічних та міжнародних умов діяльності. На сьогодні розроблений великий набір методів прогнозування умов діяльності, серед яких найбільшу популярність до теперішнього часу отримав метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

II етап полягає в аналізі ступеня дії найважливіших тенденцій і випадкових подій на відповідний потенційний зовнішній ринок збуту з метою оцінювання рівня нестабільності (через сприятливі (O) і несприятливі (T) тенденції) в межах обраного ринку збуту.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ



Рис. 14.3. Алгоритм оцінки привабливості потенційного зовнішнього ринку збуту

Джерело: сформовано автором

III етап передбачає екстраполяцію минулих тенденцій зростання і рентабельності, і на основі аналізу чинників, що визначають попит, здійснення прогностної оцінки можливих змін у тенденціях попиту, що склалися.

Можливості зростання обраного міжнародного ринку збуту визначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва продукції (табл. 14.2) з одночасним узгодженням цих темпів і фаз життєвого циклу компанії (табл. 14.3).

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

Таблиця 14.2

**Оцінка змін у прогнозованому зростанні
зовнішнього ринку збуту**

Параметри	Шкала інтенсивності		
	$x_i = (-5)$	$x_i = 0$	$x_i = (+5)$
1. Темп зростання сектору економіки	Знизиться	Чинники залишаються незмінними	Підвищиться я
2. Динаміка географічного розширення ринків	Знизиться		Підвищиться я
3. Застарілість продукції	Підвищиться		Знизиться
4. Ступінь оновлення технології	Підвищиться		Знизиться
5. Рівень насиченості попиту	Підвищиться		Знизиться
6. Державне регулювання	Посилиться		Ослабне
7. Інші чинники	У несприятливому напрямі		У сприятливому напрямі
Загальна середньозважена оцінка змін у перспективі зростання ринку (G)	$G = \frac{1}{7} \sum_{i=1}^7 x_i$		

Джерело: сформовано автором

Таблиця 14.3

**Оцінка стабільності умов ведення
міжнародного бізнесу**

Параметри	Шкала інтенсивності		
	$x_i = (-5)$	$x_i = 0$	$x_i = (+5)$
1. Звичність подій	Неочікувані та абсолютно нові	Чинники залишаються незмінними	Звичні
2. Темп змін	Більш швидкі, ніж реакція компанії		Більш повільні, ніж реакція компанії
3. Передбачуваність майбутнього	Часткова передбачуваність		За аналогією з минулим
4. Методи управління	На основі гнучких екстрених рішень		На основі контролю

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Закінчення табл. 14.3

Параметри	Шкала інтенсивності		
	$x_i = (-5)$	$x_i = 0$	$x_i = (+5)$
5. Інші чинники	У несприятливому напрямі		У сприятливому напрямі
Загальна середньозважена оцінка стабільності бізнесу (T_1)	$T_1 = \frac{1}{5} \sum_{i=1}^5 x_i$		

Джерело: сформовано автором

Перспективи рентабельності продукції на міжнародному ринку збуту залежать від можливостей отримання очікуваного прибутку, а також досягнення бажаного рівня витрат виробництва (табл. 14.4).

Таблиця 14.4

Оцінка змін рентабельності зовнішнього ринку збуту

Параметри	Шкала інтенсивності		
	$x_i = (-5)$	$x_i = 0$	$x_i = (+5)$
1. Коливання рентабельності	Високі	Чинники залишаються незмінними	Відсутні
2. Коливання обсягу продажу	Високі		Відсутні
3. Коливання цін	Високі		Відсутні
4. Циклічність попиту	Велика		Відсутня
5. Рівень попиту щодо виробничих потужностей	Низький		Високий
6. Географічна концентрація ринку	Низька		Висока
7. Оновлення складу продукції	Часте		Рідке
8. Витрати на НДДКР	Високі		Низькі
9. Час розробки нової продукції	Значний		Незначний
10. Ступень конкуренції	Висока		Низька
11. Необхідність післяпродажного обслуговування	Велика		Відсутня
12. Конкуренція на ринку ресурсів	Велика		Мала
13. Державне регулювання	Жорстке		Відсутнє
14. Інші чинники	У несприятливому напрямі		У сприятливому напрямі
Загальна середньозважена оцінка зрушень у перспективі рентабельності (R)	$R = \frac{1}{14} \sum_{i=1}^{14} x_i$		

Джерело: сформовано автором

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

Важливим чинником вважають рівень нестабільності зовнішнього середовища (табл. 14.5), при якому перспективи зростання обсягу продажу та рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

Таблиця 14.5

Оцінка стабільності на міжнародному рівні

Параметри	Шкала інтенсивності		
	$x_i = (-5)$	$x_i = 0$	$x_i = (+5)$
1. Науково-технологічні			
1.1. Технологічний протекціонізм	Підвищиться	Чинники залишаються незмінними	Ослабне
1.2. Технологічна стратифікація країн	Ослабне		Підвищиться
1.3. Звуження відкритого ринку технологій	Звужиться		Пошириться
1.4. Формування «технологічних мереж»	Звужиться		Пошириться
2. Загальноєкономічні			
2.1. Темп розвитку світової економіки	Підвищиться	Чинники залишаються незмінними	Знизиться
2.2. Кон'юнктура світових товарних ринків	Ускладниться		Спроститься
2.3. Зовнішньоекономічна політика іноземних держав	Жорстка		Сприятлива
2.4. Глобалізація конкуренції і світогосподарських процесів	Знизиться		Підвищиться
2.5. Розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі	Знизиться		Підвищиться
2.6. Регіоналізація міжнародної економічної взаємодії	Знизиться		Підвищиться

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Закінчення табл. 14.5

Параметри	Шкала інтенсивності		
	$x_i = (-5)$	$x_i = 0$	$x_i = (+5)$
3. Військово-політичні			
3.1. Політика іноземних країн щодо соціально-економічних і політичних перетворень	Несприятлива	Чинники залишаються незмінними	Сприятлива
3.2. Політичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин	Несприятливий		Сприятливий
3.3. Військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу	Присутні		Відсутні
4. Інституціонально-економічні			
4.1. Вимоги іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності експортних товарів та ін.	Підвищаються	Чинники залишаються незмінними	Знизяться
4.2. Діяльність міжнародних інституцій, зокрема СОТ, щодо координації та контролю світових торговельних потоків	Несприятлива		Сприятлива
Загальна середньозважена оцінка стабільності на міжнародному рівні (T_2)	$T_2 = \frac{1}{15} \sum_{i=1}^{15} x_i$		

Джерело: сформовано автором

У нижній частині табл. 14.5 за допомогою балів інтенсивності виводиться оцінка загальних зрушень в тенденції зростання близькій і далекій перспективі. Отримана оцінка застосовується для коректування екстраполяції, що дозволяє отримати кількісну характеристику майбутньої тенденції.

IV етап передбачає поєднання перспектив зростання (G), рентабельності (R) і можливого рівня нестабільності (T_1/T_2)

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

і дає можливість отримати загальну оцінку привабливості потенційного зовнішнього ринку (PR) збуту компанії за формулою:

$$PR = \alpha G + \beta R + \gamma T_1 + \sigma T_2, \quad (14.1)$$

де α , β , γ , σ – коефіцієнти, які використовуються для позначення відносного внеску кожного чинника в загальний показник привабливості, та в сумі складають 1.

Таким чином, привабливість міжнародних ринків збуту можна визначити через ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів компанії, пов'язаних з виходом і стратегіями їх діяльності на міжнародних товарних ринках.

Комплексний підхід до вибору закордонного ринку полягає у всебічному аналізі та оцінці показників і критеріїв ринку. Серед запропонованих у літературі комплексних методів відбору привабливих для здійснення міжнародної підприємницької діяльності ринків вагоме значення має аналіз наявних можливостей середовища міжнародного бізнесу, який отримав назву SLEPT-аналіз (social/cultural, legal, economic, political, technological) і використовується з метою ідентифікації тих чинників макросередовища (соціокультурних, правових, економічних, політико-правових, технологічних), які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на зарубіжних ринках. Крім того, серед поширених комплексних моделей вибору ринку важливе місце належить концепції «чотирьох фільтрів» відбору закордонного ринку, яка передбачає поетапне виключення з розгляду країн за різними критеріями.

Для організації такого дослідження розробляється спеціальна таблиця, яка містить:

- перелік показників, критеріїв та факторів, що аналізуються;
- кількісну чи якісну характеристику показника, критерію, фактора; ставлення до товару посередників – негативне, нейтральне, байдуже, обережно-оптимістичне, сприятливе);
- ваговий коефіцієнт (бал) за кожен кількісну та вартісну характеристику показника (критерію);
- перелік країн, що досліджуються (табл. 14.6).

Таблиця 14.6

**Модель таблиці для визначення найбільш
привабливого для фірми ринку**

Показник, критерій, фактор	Характеристика фактора, критерію, показника	Ваговий коефіцієнт	Країни		
			A	B	C
...	...	...	.	.	.
			.	.	.
			.	.	.
		Підсумкова сума	X	Y	Z

Джерело: сформовано автором

Для порівняння ринків між собою для кожної країни, яка досліджується, визначають усі вказані в таблиці показники та їхні характеристики, визначають бали і підсумовують вагові коефіцієнти за кожною країною окремо. Ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим. Узагальнюючи, слід зазначити, що поряд зі складністю та значними витратами на проведення дослідження, застосування комплексних методів вибору ринку має ряд суттєвих переваг, найвагоміша з яких полягає у здійсненні аналізу привабливості ринку за кількісно-якісними характеристиками ринку відносно можливостей та потреб підприємства.

Така методика дає можливість для всебічного аналізу широкого кола показників, які характеризують не лише певний міжнародний ринок збуту, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються у досліджуваних країнах і визначатимуть успіх компанії на обраному ринку.

14.3. Еталонні стратегії міжнародного бізнесу

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

Залежно від ступеня проникнення компанії на міжнародні ринки та її орієнтирів у міжнародній діяльності виокремлюють певні еталонні стратегії міжнародного бізнесу (рис. 14.4). Доцільність наслідування компанією певної еталонної стратегії міжнародного бізнесу можна визначити на основі аналізу структури, динаміки та перспектив її міжнародної діяльності.



Рис.14.4. Еталонні стратегії міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано автором

Першу групу еталонних стратегій складають **стратегії стадійної інтернаціоналізації**, які засновані на уявленні про проникнення компанії на закордонні ринки як про поступовий еволюційний процес (рис. 14.5).

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

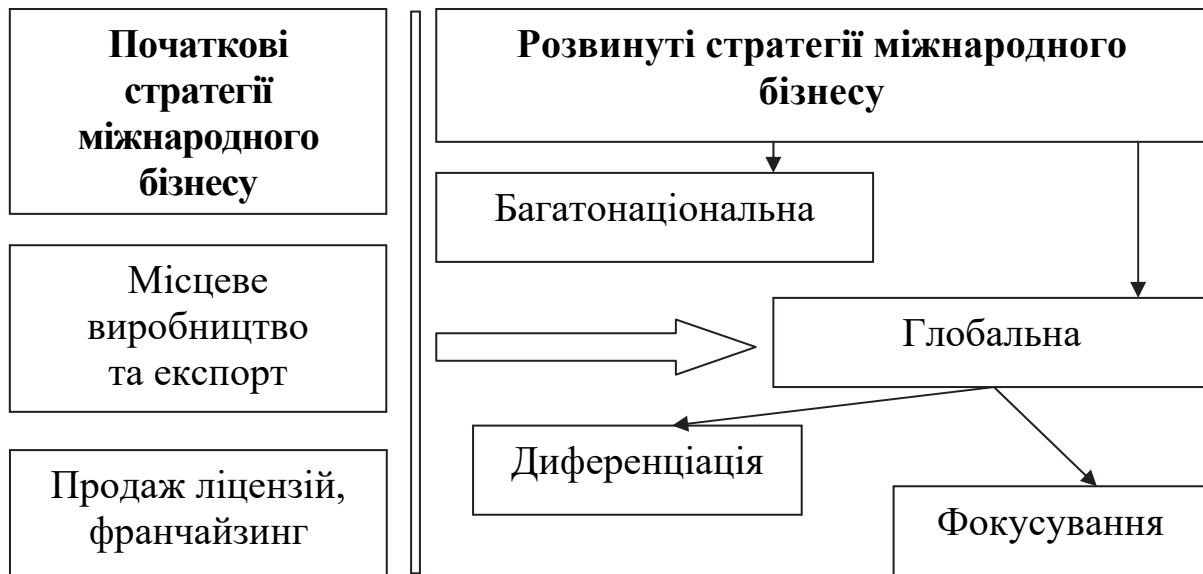


*Рис. 14.5. Еталонні стратегії міжнародного бізнесу
на основі стадійних теорій інтернаціоналізації*

Джерело: сформовано автором

До основних початкових стратегій міжнародного бізнесу відносяться експорт та ліцензійні угоди.

Стратегія експорту передбачає продаж товарів (послуг) в інші країни і віддзеркалює найпростішу та найпоширенішу форму міжнародного бізнесу. Оскільки за шкалою «ризик-доходність» експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу, компанії, які використовують цю стратегію змушені шукати шляхи модернізації експорту. Найпоширенішими формами такої модернізації є локальне складування і продаж, а також локальне складання і продаж.

Локальне складування і продаж передбачає завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з метою подальшого продажу товарів з цього складу-магазину. Така форма експортної стратегії має на меті зменшення транспортних витрат при перевезенні великих партій товарів у розрахунок на один виріб (ефект масштабу), а також дозволяє здійснювати передпродажне і післяпродажне обслуговування товарів.

Локальне складання і продаж передбачає експорт з материнської країни або з третіх країн до країни-господаря комплектуючих деталей чи вузлів з подальшим складанням у місці на власному або орендованому підприємстві готової продукції з наступним продажем як у приймаючій країні, так і третіх країнах. Основними перевагами такої експортної стратегії є: по-перше, кількаразове зменшення суми мита на ввезення комплектуючих порівняно з готовими виробами; по-друге, позитивний вплив на зростання зайнятості у країні складання; по-третє, можливість зменшити вартість складання порівняно з країною материнської компанії через менші витрати на фактори виробництва (робоча сила, земля, електроенергія, вода та ін.).

Стратегія ліцензування передбачає передачу прав інтелектуальної власності компанії партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Така стратегія дає можливість компанії обійтися без інвестицій у виробництво і уникнути транспортних і митних витрат: компанія (ліцензіар) передає місцевій компанії права на використання і надає технічну допомогу, а фірма-покупець (ліцензіат) виплачує початкову суму й ройалті. В якості предмета ліцензійної угоди інтелектуальної власності виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка тощо. Однак виникає проблема контролю якості, ризик передати виробничі ноу-хау іноземній фірмі, яка згодом може стати конкурентом. Цей ризик знижується, якщо головними факторами конкурентоспроможності є імідж марки й маркетингове ноу-хау.

Різновидом стратегії ліцензування виступає **франчайзинг** – договірна маркетингова система для збуту споживчих товарів і послуг. Франшиза являє собою особливу форму лізингової угоди, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку), а й вимагає чіткого дотримання правил ведення бізнесу. Вона передбачає довгострокові договірні відносини, за якими одна фірма-франшизер надає іншій фірмі право на ведення певного бізнесу на обмеженій території при дотриманні встановлених правил і під певною маркою.

Покупець франшизи сплачує франшизеру деяку суму плюс відрахування від продажу, одержуючи натомість право на використання комерційної марки плюс постійну підтримку й передачу досвіду; на стадії участі, коли фірма переходить до прямого інвестування й контролює партнера, створюється іноземна торговельна фірма або спільне підприємство (СП); через кілька років участі на паях фірма може повністю володіти 100 % капіталу іноземної філії – це стадія прямого інвестування в контрольовану філію; іноземна філія переходить на автономний розвиток, спираючись на національний капітал, національні кадри, власні НДДКР – це стадія автономної філії (дочірня компанія); останній етап, характерний для теперішнього часу, – це стадія глобальної фірми (транснаціональна корпорація), що сприймає весь світ як єдиний міжнародний ринок. Глобальна стратегія фірми ґрунтується на подібності ринків і в той же час адаптована до них там, де це необхідно.

З розвитком процесів інтернаціоналізації стратегії міжнародного бізнесу змінюються від простих до більш розвинених, серед яких основними є багатонаціональна та глобальна.

Багатонаціональна стратегія передбачає розробку окремих стратегій для кожної приймаючої країни, виходячи з вимог споживачів та специфіки конкурентних умов на національному ринку. Існує багато відмінностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більше того, відбувається постійна зміна цих умов: приймаються нові закони, обирається новий уряд, вносяться зміни в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) та інше. Тобто міжнародні компанії постійно стикаються з проблемою адаптації до змін умов ведення бізнесу. Вітчизняні компанії функціонують у контексті єдиного внутрішнього економічного середовища, тому їм приходить реагувати на зміни, що відбуваються тільки в цьому середовищі. Наприклад, адаптація міжнародних компаній до змін умов ведення бізнесу в одній країні може відбуватися за рахунок заходів, вжитих на ринках інших країн.

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

Глобальна стратегія орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих закордонних ринках збуту. Залежно від переважаючих факторів глобалізації вирізняють глобальну стратегію диференціації та глобальну стратегію фокусування.

Глобальна стратегія диференціації спрямована на диференціацію компанією своїх продуктів за одними й тими самими характеристиками в різних країнах з метою створення постійного іміджу на світовому ринку.

Глобальна стратегія фокусування націлена на обслуговування компанією ідентичних ринкових ніш на кожному зі стратегічно важливих національних ринків.

Другу групу еталонних стратегій формують **стратегії міжнародного формування цінності компанії**, які орієнтовані на регламентацію ланцюжка формування цінності компанії залежно від ключових факторів успішності діяльності (рис. 14.6).

Необхідність зниження витрат	Висока	Глобальна стратегія	Транснаціональна стратегія
	Низька	Міжнародна стратегія	Мультивнутрішня стратегія
		Низька	Висока
Необхідність урахування чинників місцевого середовища			

Рис. 14.6. Стратегії міжнародного формування цінності компанії

Джерело: сформовано автором

Глобальна стратегія ґрунтується на централізації капіталів, ресурсів, компетенції, працівників і ноу-хау з материнської в дочірні компанії і передбачає виробництво та реалізацію стандартизованої продукції на всіх закордонних ринках та забезпечення конкурентних переваг за рахунок економії на масштабах виробництва. Основними характерними рисами глобальної стратегії є: централізація прийняття стратегічних рішень у материнській компанії; повний трансфер технологій

з материнської компанії в дочірні підприємства; невисокий ступінь автономності і обміну інформацією між іноземними дочірніми фірмами; досягнення переваг у витратах через стандартизацію структур, систем і процесів у світовому масштабі.

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

Ця стратегія найбільш доцільна, коли на фірму здійснюють сильний тиск, що примушує її знижувати витрати, а вимоги відзиву на місцеві особливості мінімальні. Зазвичай така ситуація спостерігається у багатьох галузях, де виробляють товари промислового призначення, продукція яких обслуговує універсальні потреби. До позитивних рис цієї стратегії слід віднести отримання вигоди від відповідної локалізації основних процесів та результати від економії на масштабах, натомість негативною ознакою можна вважати відсутність адаптації до місцевих умов.

Міжнародна стратегія реалізується, якщо компанія виробляє продукцію, передаючи свої навички, знання та компетенції на закордонні ринки. У даному випадку продукція розробляється у країні базування компанії, а функції виробництва

та маркетингу переносяться в інші країни. Основними характерними рисами міжнародної стратегії є: перенесення знань, ноу-хау, культур, систем і процесів на іноземні ринки; інтенсивний контроль і координація філій з боку материнської компанії.

Ключовою ознакою міжнародної стратегії є тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Відмінною рисою таких фірм є те, що вони продають товар, який обслуговує універсальні потреби, але разом із тим вони не мають серйозних конкурентів, а тому не повинні турбуватись про зниження витрат. До позитивних рис цієї стратегії слід віднести відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні, натомість негативною ознакою можна вважати відсутність адаптації до місцевих умов і обмежені вигоди від масштабів виробництва.

Мультивнутрішня стратегія передбачає перенесення всіх функцій компанії на ринки приймаючих країн. Дотримання мультивнутрішньої стратегії робить міжнародну діяльність децентралізованою та забезпечує достатню автономію функціонування її закордонних структурних підрозділів. Основними характерними рисами мультивнутрішньої стратегії є: адаптація стилю менеджменту материнської компанії до місцевих умов та управління іноземними дочірніми підприємствами як сукупністю незалежних видів діяльності.

Ключовою ознакою мультивнутрішньої стратегії є індивідуалізація продукції для різних ринків та розміщення виробництва і маркетингу в багатьох різних країнах. Вона зосереджена на підвищенні прибутковості за рахунок кастомізації товарів і послуг фірми таким чином, щоб вони краще відповідали смакам і вимогам різних національних ринків. Стратегія локалізації найбільш доцільна, коли є значні відмінності між країнами з точки зору і вимог споживачів і коли вимоги щодо зниження витрат не є занадто сильними. Адаптуючи товарну пропозицію до місцевих вимог, фірма підвищує цінність свого товару на місцевому ринку. Її недолік полягає у тому, що внаслідок дублювання функцій і випуску

товару меншими партіями кастомізація обмежує можливості фірми досягти скорочення витрат, яке можливе при масовому виробництві. Проте така стратегія може мати сенс, якщо додана цінність, що асоціюється з місцевою кастомізацією дає можливість встановлювати більш високу ціну (автомобільна індустрія, випуск пікапів для американців і малолітражки для європейців та японців).

До позитивних рис цієї стратегії слід віднести адаптацію до місцевих умов, натомість негативними ознаками можна вважати обмежену передачу знань і продуктів між країнами і, відповідно, обмежені вигоди від масштабів виробництва та розташування.

Транснаціональна стратегія застосовується на тих закордонних ринках, на яких окрім необхідності зниження витрат існує необхідність урахування специфіки національного бізнес-середовища. Основними характерними рисами транснаціональної стратегії є: впровадження інтраорганізаційної мережі та руйнація ієрархічних відносин між материнською і дочірніми компаніями; використання національних відмінностей, ефекту масштабу та переваги об'єднання; одночасне поєднання стандартизації та диверсифікації.

Ключовою ознакою транснаціональної стратегії є одночасна економія на масштабах й передачі знань і продуктів між країнами. Фірми, що використовують транснаціональну стратегію, по-перше, намагаються досягти зниження витрат за допомогою економії засобів за рахунок місцевих переваг, за рахунок ефекту масштабу і за рахунок ефекту навчання; по-друге, диференціювати свою товарну пропозицію для різних ринків з урахуванням місцевих відмінностей; по-третє, забезпечувати багатосторонній обмін вміннями між різними підприємствами у глобальній виробничій мережі фірми. До позитивних рис цієї стратегії слід віднести вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов, натомість негативними ознаками можна вважати відсутність концентрації на витратах і місцевих ринках.

Узагальнені характеристики стратегій міжнародного бізнесу на основі формування цінності компанії наведені в табл. 14.7.

Порівняльна характеристика стратегій міжнародного бізнесу на основі формування цінності компанії

Назва стратегії	Приклад (суб'єкти реалізації)	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна стратегія	«Мак-Дональдс» «Майкрософт» «Ай-Бі-Ем» «Проктер енд Гембл»	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мульти-внутрішня стратегія	«Дженерал Моторс» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розміщення
Глобальна стратегія	«Інтел» «Моторола» «Тексас Інструмент»	Централізоване виробництво та маркетинг розміщені у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транс-національна стратегія	«Катерпілар Трактор» «Юнілевер»	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках

Джерело: сформовано автором

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Третю групу еталонних стратегій формують **стратегії глобального розташування активів і ресурсів компанії (модель глобального портфеля)**, які базуються на припущенні, що головне завдання при здійсненні міжнародної діяльності полягає у прийнятті раціонального рішення щодо внутрішньої конфігурації компанії. Стратегії цієї групи спрямовані на максимізацію результатів діяльності компанії на багатонаціональній основі (рис. 14.7).

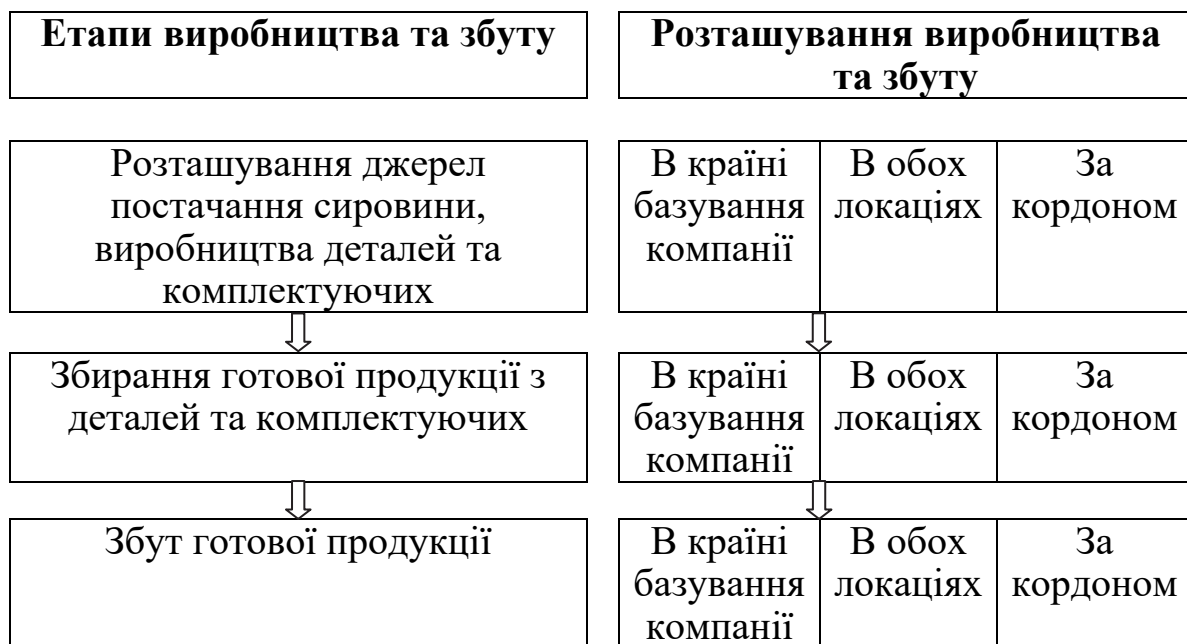


Рис. 14.7. Стратегія глобального розташування джерел постачання, виробництва та збуту

Джерело: сформовано автором

Стратегія глобального розташування джерел постачання, виробництва та збуту визначає відносну пріоритетність напрямів використання обмежених ресурсів компанії і обґрунтовує спосіб їх розподілу між різними напрямками діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії. Розподіл ресурсів може здійснюватися за продуктовими лініями, за географічними регіонами або за обома ознаками одночасно. Така організація бізнесу створює передумови для збільшення сукупного результату за рахунок тісної взаємодії різних складових бізнесу компанії.

- До переваг вищезначеної стратегії можна віднести:
- економію 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;
 - можливість скорочення витрат виробництва за допомогою економії від масштабу, отриманої за рахунок будівництва підприємств, які обслуговують ринки декількох країн.

Розробка міжнародних стратегій являє собою складний процес, який, як правило, поділяється на два етапи: формулювання стратегії та її реалізація. Не зважаючи на унікальність процесу стратегічного планування кожною корпорацією, можна виділити низку загальних етапів процесу розробки стратегії.

Перший етап – **визначення місії**. Місія компанії може бути сформульована як концепція її існування та розвитку, яка відображає головне призначення, особливу роль, чітко виражену причину існування, які формують основні напрями її діяльності. Формулювання місії компанії передбачає використання певного набору елементів: призначення фірми з точки зору її конкретної діяльності (товари, послуги) на конкретному ринку; визначення в певній формі основних напрямів, орієнтирів, образу, до якого прагне компанія; переваги фірми, що вирізняють її серед конкурентів і допомагають краще задовольнити попит споживачів. Місія компанії, відповідно, може обумовлюватись: колом потреб, що задовольняються; сукупністю споживачів; асортиментом продукції; конкурентними перевагами.

У підсумку, місія компанії визначає 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, основоположну філософію ведення бізнесу, а також плани компанії відносно забезпечення її репутації.

Після встановлення місії та цілей керівництво починає діагностичний етап процесу стратегічного планування.

Другий етап розробки міжнародної стратегії – **оцінка умов і факторів зовнішнього середовища**. Аналіз зовнішнього середовища представляє собою систематизований збір даних щодо зовнішніх і внутрішніх економічних умов ведення бізнесу та процес контролю зовнішніх щодо компанії факторів, які визначають можливості й утворюють загрози для її міжнародної діяльності. Як правило, такий аналіз охоплює основні сфери (економіка; політика; ринок; технологія; конкуренція; міжнародне положення; соціальна поведінка) і закінчується виконанням SWOT-аналізу.

У контексті місії компанії, а також результатів SWOT-аналізу міжнародне стратегічне планування зводиться, головним чином, до встановлення стратегічних цілей компанії.

Третій етап – **формування стратегічних цілей компанії**. Стратегічні цілі являють собою завдання, що поставлені перед компанією та які мали бути виконані відповідно до конкретного плану дій. Стратегічні цілі мали бути конкретними і вимірюваними, орієнтованими у часі, довгостроковими або короткостроковими, досяжними і перехресно підтримуваними.

Наступний етап передбачає **проведення внутрішньо-організаційного аналізу** компанії. Управлінське обстеження представляє собою методичну оцінку функціональних зон організації (маркетинг; фінанси (бухгалтерський облік); операції (виробництво); людські ресурси; культура і образ ТНК) з метою виявлення сильних і слабких сторін та оцінки факторів за ступенем важливості (зони, які потребують негайної уваги, ті, які можуть зачекати, і ті, на які можна опиратись, щоб скористатися можливостями у зовнішньому середовищі).

Наступний етап стратегічного планування – **постановка конкретних тактичних цілей і розробка тактичних планів** або формування тактики компанії. Як правило, відповідальність за формування тактики покладено на менеджерів середньої ланки, які віддають перевагу розробці конкретних способів досягнення стратегічних цілей компанії.

При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у рамках вибраної компанією місії важливим є максимізація конкурентних

переваг і мінімізація окремих слабких сторін. Залежно від того, яких конкурентних переваг прагне досягти компанія, використовуються різні стратегії. Саме цей підхід передбачає розглядання і вибір альтернатив, пов'язаних з унікальністю товарів, послуг, витратами на їх виготовлення чи з ринком. На вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність компанії, як правило, впливають чинники ризику, досвід попередніх стратегій тощо.

Останній етап формування стратегії компанії – це **розробка загальної схеми управління її діяльністю** або визначення сукупності управлінських та організаційних процедур, які повинні забезпечити просування компанії до її стратегічних цілей. Ця стадія стратегічного управління представляє собою процес трансформації стратегій в конкретні дії шляхом розробки програм, бюджетів і процедур і може передбачати зміни в культурі, структурі і навіть системі управління всієї організації. Контроль передбачає вибір індикаторів результативності, алгоритму механізму порівняння фактичної результативності з цільовою, розробку коригувальних дій.

Кожний варіант реагування компанії на розвиток подій впливає з концепції управління, розробленої з орієнтацією на забезпечення високо ефективної діяльності компанії.

14.4. Використання теорії ігор при моделюванні конкурентної взаємодії та вибору стратегії у міжнародному бізнесі

Під час розробки стратегії міжнародного бізнесу компанії, зазвичай, мають цілі, які суперечать цілям інших організацій-конкурентів. Успішна реалізація стратегії часто полягає у виборі рішення з урахуванням дій конкурентів. Необхідність аналізувати такі ситуації, обґрунтовувати і приймати рішення в умовах ринкової невизначеності потребує використання відповідних економіко-математичних моделей і методів, теоретичний аспект яких складає теорія ігор.

Теорія ігор – це теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту або невизначеності, завданням якої є вироблення рекомендацій з раціонального способу дії учасників конфлікту.

Під конфліктом розуміється така ситуація, в якій зіштовхуються інтереси двох або більше сторін, що переслідують різні (найчастіше суперечні) цілі. При цьому кожне рішення має прийматися в розрахунку на розумного противника, який намагається зашкодити другому учаснику гри досягти успіху. Щоб виключити труднощі, які виникають при аналізі конфліктних практичних ситуацій у результаті наявності багатьох несуттєвих факторів, будується спрощена модель ситуації, яка враховує основні фактори конфлікту:

- кількість учасників (сторін конфлікту), які називаються гравцями;
- всі можливі способи (правила) дій для гравців, які називаються стратегіями гравців;
- можливі результати гри, якщо кожний гравець вибере певну стратегію (тобто виграші або програші гравців).

Основною задачею теорії ігор є визначення стратегії, яку має застосувати розумний гравець у конфлікті з розумним противником, аби гарантувати кожному з них виграш при чому так, що відхилення будь-якого з гравців від оптимальної стратегії може тільки зменшити його виграш. Так, теорія ігор застосовується при у веденні боротьби компаній за ринки, при формуванні цін на конкурентних ринках, при аналізі коаліційної поведінки і т. п.

Теоретико-ігрові моделі класифікуються залежно від числа послідовних ходів і можливих способів дій гравців, характеру і обсягу інформації, що доступна кожному гравцю відносно дій іншого, а також відношення кожного з гравців до значення функції виграшу.

Одним з основних понять теорії ігор є поняття стратегії. Стратегією гравця називається сукупність правил, що визначають вибір варіанта дій при кожному особистому ході залежно від ситуації, що склалася в процесі гри. Стратегія гравця

називається оптимальною, якщо вона забезпечує даному гравцю при багаторазовому повторенні гри максимально можливий середній виграш або мінімально можливий середній програш, незалежно від того, які стратегії застосовує противник.

Залежно від кількості стратегій ігри розділяють на скінченні та нескінченні. В скінченній грі кожен з гравців має скінченну кількість можливих стратегій. Якщо принаймні один з гравців має безліч можливих стратегій, то гра називається нескінченною.

Залежно від кількості учасників розглядають парні (два гравці) і множинні (багато гравців) ігри.

Залежно від інтересів сторін розрізняють антагоністичні і неантагоністичні. У неантагоністичних іграх гравці переслідують різні, але не прямо протилежні цілі. У антагоністичних іграх інтереси її учасників прямо протилежні, тобто виграш одного гравця означає аналогічний програш другого. У цих умовах кожен гравець прагне забезпечити собі максимальний виграш, а супротивникові максимальний програш. Сумарний виграш обох гравців антагоністичної гри в усіх ситуаціях дорівнює нулю, тому такі ігри іноді називають іграми з нульовою сумою або нульовими іграми.

В узагальнену вигляді ігри залежно від кількісного результату розподіляють на ігри з нульовою сумою і з ненульовою сумою. Парні ігри з нульовою сумою об'єктивно не надають перевагу жодній зі сторін. Якщо така перевага з'являється у процесі гри у однієї з сторін, то тільки за рахунок занедбання іншої. Ігри з ненульовою сумою – це конфліктні ситуації з явно об'єктивною перевагою якоїсь з сторін.

Центральне місце в теорії ігор займають саме парні ігри з нульовою сумою, тобто ігри, в яких: приймають участь тільки дві сторони; одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша. Такий рівноважний виграш, на який мають право розраховувати обидві сторони, якщо вони будуть додержуватися своїх оптимальних стратегій, називається **ціною гри**. Розв'язати парну гру з нульовою сумою означає знайти пару оптимальних стратегій (одну для першого гравця, а другу – для другого) і ціну гри.

Кінцева парна гра з нульовою сумою називається матричною грою і описується платіжною матрицею, в якій задаються виграші першого гравця. Номер рядка матриці відповідає номеру застосовуваної стратегії першого гравця, стовпець – номеру застосовуваної стратегії другого гравця; на перетині рядка і стовпця знаходиться відповідний виграш першого гравця (програш другого гравця).

Кінцева парна гра з ненульовою сумою називається біматричною грою, яка описується двома платіжними матрицями, кожна для відповідного гравця.

Процес зведення позиційної гри до гри, що описується матрицею, називають нормалізацією, а гру, що виходить, – грою в нормальній формі. В цій грі значення функції виграшу можна завжди записати у вигляді прямокутної таблиці (матриці), рядки якої відповідають стратегіям першого гравця, а стовпці – стратегіям другого гравця. Така таблиця називається платіжною матрицею гри.

Наприклад, дві компанії Y і Z з метою збільшення обсягів продажу продукції розробили наступні альтернативні стратегії:

- компанія Y : Y_1 (зменшення ціни продукції); Y_2 (підвищення якості продукції); Y_3 (пропозиція вигідніших умов продажу);
- компанія Z : Z_1 (збільшення витрат на рекламу); Z_2 (відкриття нових дистриб'юторських центрів); Z_3 (збільшення кількості торгових агентів).

Вибір пари стратегій Y_i і Z_j визначає результат гри, який позначимо як A_{ij} і вважатиметься виграшем компанії Y . Результати гри для кожної пари стратегій Y і Z можна записати у вигляді матриці, у якій m рядків та n стовпців. Рядки відповідають стратегіям компанії Y , а стовпці – стратегіям компанії Z :

Стратегії Y	Стратегії Z		
	Z_1	Z_2	Z_3
Y_1	A_{11}	A_{12}	A_{13}
Y_2	A_{21}	A_{22}	A_{23}
Y_3	A_{31}	A_{32}	A_{33}

Джерело: сформовано автором

Якщо гра записана у такому вигляді, це означає, що вона приведена до нормальної форми.

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи. Основними умовами застосування методу платіжної матриці є: наявність кількох альтернатив вирішення проблеми; наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи; можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

У концепції платіжної матриці ключовим є поняття *«очікуваного ефекту»*, тобто суми можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на ймовірність настання кожної з них. У методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Невизначеність може носити різний характер:

- 1) невизначеними можуть бути свідомі дії конкуруючої сторони, які спрямовані на зменшення ефективності рішень, що приймає супротивник (конкурент). Наприклад, конкуруючі на одному ринку фірми здійснюють дії, які призводять до реалізації своїх інтересів і протидіють у цьому конкурентам;
- 2) невизначеність може відноситися до ситуації ризику, в якій сторона, що приймає рішення, може встановити не лише всі можливі результати можливих рішень, а й імовірності їх появи. Умови, про які йде мова, впливають на прийняття рішень несвідомо, незалежно від дій сторони, яка приймає рішення, і формуються під впливом багатьох факторів (загального стану економіки та фінансової системи, курсу валют, рівня інфляції, політичних криз та ін.);
- 3) повна невизначеність – ситуація, коли відомі всі наслідки можливих рішень, але невідомі їх ймовірності, тобто невідомі ймовірності можливих умов (станів), в яких вирішується задача.

Для розв'язання гри розраховується верхня і нижня ціна гри та обчислюється сідлова точка.

Нижня і верхня ціна гри розраховується на підставі принципу обережності, згідно з якої у грі потрібно поводити себе так, аби при найгірших для тебе діях противника отримати найкращий результат.

Нижня ціна гри (яку прийнято позначати α) розраховується шляхом визначення мінімального значення A_{ij} по кожному рядку платіжної матриці (стратегії гравця Y) і вибору з-поміж них максимального значення, тобто:

$$\alpha = \max (\min A_{ij}). \quad (14.2)$$

Верхня ціна гри (яку прийнято позначати β) розраховується шляхом визначення максимального значення A_{ij} по кожному стовпцю платіжної матриці гри (стратегії гравця Z) і вибору з-поміж них мінімального значення, тобто:

$$\beta = \min (\max A_{ij}). \quad (14.3)$$

Якщо нижня ціна гри дорівнює верхній ($\alpha = \beta$), то така гра має сідлову точку і вирішується в чистих стратегіях. **Сідлова точка** – це такий елемент у платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпці.

Чисті стратегії – це пара стратегій (одна – для першого гравця, а друга – для другого гравця), які перехрещуються в сідловій точці. Сідлова точка в цьому випадку і визначає ціну гри. В іграх із сідловою точкою відхилення одного гравця від своєї оптимальної стратегії зменшує його виграш (в найкращому випадку виграш залишається незмінним).

В іграх, які не мають сідлової точки, гравець, відходячи від своєї оптимальної стратегії, має можливість отримати виграш більший за нижню ціну гри. Але така спроба пов'язана з ризиком: якщо другий гравець вгадає, яку стратегію застосував перший, тоді він також відступить від своєї мінімаксної стратегії.

В результаті виграш першого гравця буде меншим за нижню ціну гри. Єдина можливість завадити противнику вгадати, яка стратегія використовується – це застосувати декілька чистих стратегій. Ігри, які не мають сідлової точки, на практиці зустрічаються частіше. У цьому випадку рішення завжди є, але воно знаходиться в межах **змішаних стратегій**. Отже, знайти рішення гри без сідлової точки означає визначення такої стратегії, яка передбачає використання кількох чистих стратегій.

В узагальненому вигляді формулювання задачі в ігровій постановці передбачає реалізацію певних етапів.

I етап. Визначення учасників гри (гравців), тобто аналіз умов задачі і суті конфлікту між учасниками гри.

II етап. Визначення стратегій гравців, тобто формулювання кінцевих цілей гравців і визначення шляхів їх досягнення.

III етап. Визначення виграшів гравців при використанні кожної стратегії. Основними характеристиками виграшів є: обов'язкова кількісна форма; відображення ступеня досягнення цілей відповідного гравця; результат сполучення різних стратегій гравців.

IV етап. Зведення матриці виграшів до нормальної форми шляхом внесення знайдених значень виграшів у матрицю.

Кінцевою цілю теорії ігор є розробка рекомендацій гравцям, щоб гравець, що виграє, одержав би максимальний виграш, а гравець, що програє, – мінімальний програш, тобто визначення оптимальної стратегії.

Отже, **оптимальна стратегія** – це стратегія, яка при багаторазовому повторенні гри забезпечує даному гравцю максимально можливий середній виграш або мінімальний програш.

Глосарій

Багатонаціональна стратегія – передбачає розробку окремих стратегій для кожної приймаючої країни, виходячи з вимог споживачів та специфіки конкурентних умов на національному ринку.

Глобальна стратегія – базується на централізації капіталів, ресурсів, компетенції, працівників і ноу-хау з материнської в дочірні компанії і передбачає виробництво та реалізацію стандартизованої продукції на всіх закордонних ринках і забезпечення конкурентних переваг за рахунок економії на масштабах виробництва.

Глобальна стратегія – орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих закордонних ринках збуту.

Глобальна стратегія диференціації – спрямована на диференціацію компанією своїх продуктів за одними й тими самими характеристиками в різних країнах з метою створення постійного іміджу на світовому ринку.

Глобальна стратегія фокусування – націлена на обслуговування компанією ідентичних ринкових ніш на кожному зі стратегічно важливих національних ринків.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) – спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу компанії.

Корпоративна (портфельна) стратегія – стратегія, яка розробляється на вищому рівні управління міжнародної корпорації і характеризує загальний напрям зростання компанії (діапазон всіх напрямів діяльності компанії), в тому числі і її міжнародної діяльності.

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

Локальне складання і продаж – передбачає експорт з материнської країни або з третіх країн до країни-господаря комплектуючих деталей чи вузлів з подальшим складанням у місці на власному або орендованому підприємстві готової продукції з наступним продажем як у приймаючій країні, так і третіх країнах.

Локальне складування і продаж – передбачає завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з метою подальшого продажу товарів з цього складу-магазину.

Міжнародна стратегія – реалізується, якщо компанія виробляє продукцію, передаючи свої навички, знання та компетенції на закордонні ринки.

Мультівнутрішня стратегія – передбачає перенесення всіх функцій компанії на ринки приймаючих країн.

Оптимальна стратегія – це стратегія, яка при багаторазовому повторенні гри забезпечує даному гравцю максимально можливий середній виграш або мінімальний програш.

Сідлова точка – елемент у платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпці.

Стратегії глобального розташування активів та ресурсів компанії – базуються на припущенні, що головне завдання при здійсненні міжнародної діяльності полягає у прийнятті раціонального рішення щодо внутрішньої конфігурації компанії.

Стратегії диверсифікованого зростання – реалізуються у випадку неможливості компанії розвиватися на відповідному ринку з відповідним продуктом у межах відповідної галузі.

Стратегії інтегрованого зростання бізнесу – передбачають розширення фірми додаванням нових структур.

Стратегії концентрованого зростання бізнесу – сукупність стратегій, пов'язаних зі зміною продукту і (або) ринку.

Стратегії міжнародного формування цінності компанії – орієнтовані на регламентацію ланцюжка формування цінності компанії залежно від ключових факторів успішності діяльності.

Стратегії скорочення – реалізуються у разі потреби компанії у перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, особливо коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці.

Стратегії стадійної інтернаціоналізації – засновані на уявленні про проникнення компанії на закордонні ринки як про поступовий еволюційний процес.

Стратегія «збору врожаю» – припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі.

Стратегія горизонтальної диверсифікації – припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної.

Стратегія диференціації – передбачає формування і підтримку такого іміджу товарів або послуг тієї чи іншої стратегічної господарської одиниці, який принципово відрізняється від інших товарів або послуг на тому ж сегменті ринку.

Стратегія експорту – передбачає продаж товарів (послуг) в інші країни і віддзеркалює найпростішу та найпоширенішу форму міжнародного бізнесу.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції – спрямована на ріст компанії за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання.

Стратегія конгломеративної диверсифікації – передбачає розширення діяльності компанії за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими.

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

Стратегія лідерства у витратах – заснована на внутрішній конкурентній перевазі компанії і базується, головним чином, на ноу-хау в сфері виробництва і управління.

Стратегія ліквідації – реалізується у разі неможливості компанії вести подальший бізнес і являє собою крайній випадок стратегії скорочення.

Стратегія ліцензування – передбачає передачу прав інтелектуальної власності компанії партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів.

Стратегія міжнародного бізнесу – система господарської діяльності компанії з формування і реалізації певного набору правил і прийомів, пов'язаних з її торгово-економічним, валютно-фінансовим, виробничим і науково-технічним співробітництвом з суб'єктами міжнародних економічних відносин інших країн, що складається з ряду взаємозв'язаних елементів.

Стратегія незв'язаної диверсифікації – передбачає діяльність компанії в декількох не пов'язаних галузях або на декількох ринках.

Стратегія орієнтації на один напрямок діяльності – передбачає отримання прибутку від одного напрямку бізнесу, тобто від випуску одного продукту або надання однієї послуги.

Стратегія пов'язаної диверсифікації – передбачає одночасну діяльність компанії за кількома різними (але за своєю сутністю – родинним) напрямками діяльності, в споріднених галузях чи родинних ринках.

Стратегія посилення позицій на ринку – спрямована на зусилля компанії завоювати кращі позиції з даним продуктом на даному ринку.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції – відображається в зростанні компанії за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між компанією та кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу.

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

Стратегія розвитку ринку – спрямована на зусилля компанії в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

Стратегія скорочення – передбачає закриття або продаж одного з підрозділів (або бізнесів) компанії з метою здійснення довгострокових змін кордонів ведення бізнесу.

Стратегія скорочення витрат – спрямована на пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення.

Стратегія фокусування – спрямована на вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності з визначеним колом споживачів.

Стратегія центральної диверсифікації – базується на пошуку і використанні наявних в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів.

Теорія ігор – теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту або невизначеності, завданням якої є вироблення рекомендацій з раціонального способу дії учасників конфлікту.

Транснаціональна стратегія – застосовується на тих закордонних ринках, на яких окрім необхідності зниження витрат існує необхідність урахування специфіки національного бізнес-середовища.

Функціональні стратегії – розробляються функціональними відділами і службами компанії на основі її корпоративної і ділових стратегій.

Чисті стратегії – пара стратегій (одна – для першого гравця, а друга – для другого гравця), які перехрещуються в сідловій точці.

Тестові завдання

- 1. До видів бізнес-стратегій міжнародної компанії не відно-
ситься стратегія:**
 - 1) концентрованого зростання;
 - 2) диференціації;
 - 3) лідерства у витратах;
 - 4) фокусування.

- 2. Стратегія, спрямована на забезпечення довгострокових
конкурентних переваг господарського підрозділу між-
народної компанії – це:**
 - 1) загальнокорпоративна стратегія;
 - 2) бізнес-стратегія (ділова стратегія);
 - 3) стратегія зростання;
 - 4) функціональна стратегія.

- 3. Стратегії, які розробляються функціональними відділами
і службами міжнародної компанії на основі загальних
орієнтирів її діяльності, це:**
 - 1) стратегії зростання;
 - 2) бізнес-стратегії;
 - 3) ділові стратегії;
 - 4) функціональні стратегії.

- 4. Розподіл ресурсів та пошук ефективної поведінки функ-
ціонального підрозділу у рамках загальнокорпоративної
стратегії міжнародної компанії є метою:**
 - 1) загальнокорпоративної стратегії;
 - 2) бізнес-стратегії;
 - 3) ділової стратегії;
 - 4) функціональної стратегії.

- 5. Загальнокорпоративна стратегія міжнародної компанії, яка реалізується у випадку відсутності можливості розвитку на даному зовнішньому ринку з даним продуктом – це стратегія:**
- 1) концентрованого зростання;
 - 2) сфокусованого зростання;
 - 3) інтегрованого зростання;
 - 4) диверсифікованого зростання.
- 6. До еталонних стратегій міжнародного бізнесу не відносяться:**
- 1) стратегії лідерства у витратах;
 - 2) стратегії стадійної інтернаціоналізації;
 - 3) стратегії міжнародного формування цінності компанії;
 - 4) стратегії глобального розташування активів і ресурсів компанії.
- 7. Стратегія міжнародного бізнесу, яка характеризується високою необхідністю зниження витрат та низькою необхідністю урахування чинників місцевого середовища – це:**
- 1) глобальна стратегія;
 - 2) міжнародна стратегія;
 - 3) транснаціональна стратегія;
 - 4) мультівнутрішня стратегія.
- 8. Стратегія міжнародного бізнесу, яка характеризується високою необхідністю зниження витрат та високою необхідністю урахування чинників місцевого середовища – це:**
- 1) глобальна стратегія;
 - 2) міжнародна стратегія;
 - 3) транснаціональна стратегія;
 - 4) мультівнутрішня стратегія.
- 9. Стратегія міжнародного бізнесу, яка характеризується низькою необхідністю зниження витрат та високою необхідністю урахування чинників місцевого середовища – це:**
- 1) глобальна стратегія;
 - 2) міжнародна стратегія;

- 3) транснаціональна стратегія;
- 4) мультівнутрішня стратегія.

10. Стратегія міжнародного бізнесу, яка характеризується низькою необхідністю зниження витрат та низькою необхідністю урахування чинників місцевого середовища – це:

- 1) глобальна стратегія;
- 2) міжнародна стратегія;
- 3) транснаціональна стратегія;
- 4) мультівнутрішня стратегія.

Контрольні запитання

- 1. Надайте визначення стратегії міжнародного бізнесу.
- 2. Охарактеризуйте базові стратегії розвитку бізнесу та їх особливості у контексті здійснення міжнародної підприємницької діяльності.
- 3. Наведіть приклади застосування міжнародними компаніями ключових бізнес-стратегій.
- 4. Опишіть алгоритм оцінювання привабливості потенційного зовнішнього ринку збуту компанії.
- 5. Які чинники можуть бути використані для оцінки змін у прогнозованому зростанні потенційного зовнішнього ринку збуту?
- 6. За допомогою яких чинників можна оцінити зміни рентабельності потенційного зовнішнього ринку збуту?
- 7. Охарактеризуйте основні переваги та недоліки використання компаніями еталонних стратегій міжнародного бізнесу.
- 8. Які види базових стратегій є більш виправданими для міжнародної фірми у випадку посилення конкуренції на зовнішньому ринку?
- 9. Що являють собою стратегії концентрованого зростання міжнародних компаній?
- 10. Охарактеризуйте стратегії диверсифікованого зростання міжнародних компаній.

Практичні завдання

Кейс. Роль преференційних правил походження товарів у залученні України до глобальних ланцюгів вартості

Зменшення та усунення митно-тарифних бар'єрів є невід'ємним елементом всеосяжних преференційних угод, які укладаються між країнами та інтеграційними утвореннями. Проте навіть повне усунення тарифних бар'єрів у рамках зон вільної торгівлі (ЗВТ) не завжди означає безперешкодний доступ на ринок зовнішньоторговельного партнера, і може призводити до створення додаткових бар'єрів для імпорту з третіх країн. У сучасних умовах формальної лібералізації зовнішньоторговельної політики держав, яка традиційно реалізується у вигляді зменшення ставок ввізних мит, інструментом створення штучних обмежень (або, навпаки, сприятливих умов для імпорту) стає використання правил походження товарів (ППТ).

На відміну від непреференційного походження, статус преференційного походження товарів не лише визначає «економічну національність», а й надає певні переваги товарам, які є предметом торгівлі між країнами-суб'єктами укладання відповідної преференційної угоди. Зазвичай під такими перевагами мається на увазі зниження або усунення ставок імпортного мита. Преференційні правила походження прописуються в угодах про вільну торгівлю, які формують певні умови для контролю можливих відхилень у торгових потоках і запобігання можливостей потрапляння товарів з країн, що не потрапляють під преференції, за нижчими тарифами через територію країн-партнерів по зоні вільної торгівлі. Преференційні правила походження є невід'ємною рисою практично всіх регіональних торгових угод. За оцінками експертів, при збереженні нинішніх тенденцій через кілька років понад 70 % міжнародної торгівлі буде регулюватися в рамках преференційних торгових угод.

Особливого значення у контексті використання переваг преференційного статусу походження товарів набуває дотримання критерію кумуляції. Критерій кумуляції у преференційних правилах походження передбачає, що товари, які набули статус преференційного походження в одній з країн-партнерів, можуть бути використані разом із товарами, які походять з іншої країни-партнера, без шкоди преференційному статусу кінцевого продукту. Залежно від кількості торговельних партнерів та структури торговельних відносин між ними, розрізняють такі типи кумуляції:

- двостороння кумуляція, яка застосовується між двома країнами-партнерами та означає, що товари, вироблені в одній країні, можуть бути використані у виробничому процесі в другій країні таким же чином, якби вони мали походження другої країни;
- діагональна кумуляція, яка застосовується між більш ніж двома країнами за умови наявності між усіма країнами двосторонніх преференційних угод з ідентичними правилами походження.

Дотримання критерію двосторонньої кумуляції є очевидною складовою угод про створення зон вільної торгівлі, які укладаються Україною з зовнішньоторговельними партнерами, тоді як можливість застосовувати критерій діагональної кумуляції на разі може розглядатися як бажаний результат долучення України до Регіональної конвенції про Пан-Євро-Середземноморські преференційні правила походження.

Регіональна Конвенція про Пан-Євро-Середземноморські преференційні правила походження забезпечує використання країнами-учасниками в рамках угод про вільну торгівлю ідентичних правил походження товарів і передбачає можливість діагональної кумуляції. Це створює можливість для використання товарів, які отримали статус преференційного походження в одній із країн, в інших країнах, без втрати ними відповідного статусу. Протокол Пан-Євро-Мед про ідентичні правила походження додається до кожної двосторонньої угоди про вільну торгівлю між країнами-учасниками Конвенції. Уніфікація правил

походження дозволяє країнам-учасникам Конвенції посилювати економічну інтеграцію та позитивно позначається на обсягах експортно-імпортних операцій завдяки наявності преференційних мит. Особливого значення у контексті інтеграції України у глобальні ланцюги вартості має набуття товарами статусу преференційного походження за критерієм діагональної кумуляції в рамках Регіональної Конвенції Пан-Євро-Мед, що вимагає від України укладання низки двосторонніх угод з ідентичними преференційними правилами походження товарів.

Завдання

1. Які переваги створює використання преференційних правил походження товарів з точки зору залучення країн до міжнародного бізнесу?
2. Опишіть механізм реалізації діагональної кумуляції в рамках Конвенції Пан-Євро-Мед. Які переваги цей механізм створює для залучення країн-учасниць Конвенції до міжнародного бізнесу?
3. Охарактеризуйте перспективи залучення України до глобальних ланцюгів вартості в результаті приєднання до Конвенції Пан-Євро-Мед.

Список використаних джерел

1. Чарльз Гіл В. Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В. Л. Чарльз Гіл ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
2. Ільчук П. Г. Основні етапи інтернаціоналізації та показники, що їх характеризують, відповідно до інноваційних теорій інтернаціоналізації підприємств / П. Г. Ільчук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 12. – С. 259–264.

Розділ 14. Формування стратегії міжнародного бізнесу компанії

3. Михайлишин Л. І. Теорії транснаціоналізації: основи формування і критичні аспекти / Л. І. Михайлишин // Наук. вісн. Ужгород. ун-ту. – 2015. – № 5. – С. 117–121.
4. Міжнародний бізнес / за заг. ред. В. А. Вергуна – Київ : ВПЦ «Київський університет», 2009. – 720 с.
5. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. / за ред. А. О. Задої. – Київ : Знання, 2007. – 332 с.
6. Онищенко В. П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу / В. П. Онищенко // Зовнішня політика: економіка, фінанси, право. – 2015. – №3(80). – С. 20–31.
7. Савельєв Є. В. Міжнародна економіка : [підручник] / Є. В. Савельєв. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання, 2008. – 622 с.
8. Транснаціональні корпорації : підручник. – Київ : ВПЦ «Київський університет», 2009. – 399 с.
9. Уманець Т. В. Методи і моделі оцінювання розвитку малого бізнесу: мезо- і мікрорівень : монографія / Т. В. Уманець, Ю. О. Ольвінська, О. В. Лучакова. – Донецьк : ВІК, 2010. – 250 с.
10. Czinkota M. R. Export Development Strategies : U.S. promotion policy / M. R. Czinkota. – N.Y. : Praeger Publishers, 1982. – 151 p.
11. Charles W. L. Hill. International Business with Global Resource CD, PowerWeb and World Map / Charles W. L. Hill, McGraw-Hill/Irwin. – 4th edition. – April 15, 2015.
12. Charles W. L. Hill. International Business: Competing in the Global MarketplaceHardcover, Charles W. L. Hill. – February 10, 2014.
13. Rao T. R. Are the stages of internationalization empirically supportable? / T. R. Rao, G. M. Naidu // Journal of Global Marketing. – 1993. – Vol. 6, iss. 1/2. – P. 147–170.

Розділ 15

НАЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

15.1. Національні особливості міжнародного бізнесу.

15.2. Національні моделі міжнародного бізнесу.

15.3. Проблеми та перспективи формування національної моделі міжнародного бізнесу в Україні.

15.1. Національні особливості міжнародного бізнесу

Початок ХХІ ст. характеризується посиленням впливу глобальної конкуренції на розвиток світової і національних економік, що зумовлює трансформацію підходів до стратегічного планування і управління не тільки в великих транснаціональних корпораціях (ТНК), а й в компаніях, які традиційно орієнтувалися на національний ринок.

Міжнародний бізнес багато в чому схожий з національним бізнесом, проте є й істотні відмінності, які необхідно брати до уваги для успішної реалізації міжнародних стратегій. Ключовою проблемою у цьому контексті виступає необхідність подолання відмінностей національних культур, які проявляються в особливостях ведення бізнесу. Міжнародний бізнес працює в країнах з різною культурою, тому одні й ті ж формальні параметри підприємництва можуть при реалізації в різному культурному середовищі давати різні результати.

Існує ряд причин, чому компанія приймає рішення про розроблення міжнародного варіанта стратегічного розвитку. Відомий американський теоретик менеджменту П. Копер ще у 1980 р. виділив дві групи факторів, які визначають, чи буде для компанії привабливим міжнародний варіант розвитку бізнесу:

- 1) чинники «виштовхування», що зумовлені обмеженістю можливостей для розвитку бізнесу на внутрішньому ринку у зв'язку з низькими цінами на продукцію або обмеженнями з

боку уряду (наприклад, антимонопольне законодавство), що часто для компаній є причиною на користь розширення можливостей діяльності на міжнародних ринках;

- 2) фактори «втягування», що виникають при існуванні за кордоном кращих умов для розвитку бізнесу, наприклад пільгового оподаткування та інших факторів. Практика свідчить, що багато західних фірм розміщують свої виробництва за кордоном, перш за все в країнах Азії, через відносну дешевизну там робочої сили. Разом з тим події, зумовлені пандемією Covid-19, вказали надвисокий рівень взаємозалежності підприємств, розміщених у різних країнах. Відміна авіарейсів, зупинка виробництва, порушення логістики змусили великі компанії адаптовуватись до змін і, відповідно, коригувати свою діяльність. До прикладу, через карантин у Китаї промислове виробництво за січень-лютий 2020 р. скоротилось на 13,5 % (це найбільш стрімке падіння за останні 30 років). Таке падіння викликало значні занепокоєння з огляду на те, що Китай – це друга за величиною країна за обсягом ВВП і один з найбільших експортерів товарів. Провідні промислові та інноваційні компанії мають виробничі потужності в Китаї. На їх прибутки вплинуло не лише закриття заводів і фабрик, а й падіння попиту на їхню продукцію у всьому світі. Про це вже заявили провідні компанії, як Apple, Google, Facebook (у останніх двох випадках мова йде про падіння дохідності реклами – суттєвого джерела доходів).

Історія розвитку міжнародного бізнесу, специфіка галузей, в яких здійснюють свою діяльність міжнародні компанії, принципи організаційного проєктування, стратегія діяльності впливають на формування особливостей управління міжнародною компанією. Нині виділяють такі моделі управління бізнесом:

- 1) інтернаціональна (міжнародна модель);
- 2) мультинаціональна;
- 3) глобальна модель;
- 4) транснаціональна модель.

Інтернаціональна (міжнародна) модель характеризується такими особливостями:

- закордонні підрозділи використовують принципи менеджменту материнської компанії;
- головне організаційне завдання полягає в переміщенні знань і ноу-хау в усі структурні підрозділи незалежно від місця їх базування;
- здійснюється інтенсивний контроль і координація закордонних підрозділів материнської компанії.

Таким чином, для інтернаціональної (міжнародної) моделі міжнародного менеджменту найбільш характерною є перевага, пов'язана з можливістю перенесення набутого досвіду на закордонні ринки. Наприклад, за рахунок впровадження цієї моделі управління бізнесом американські корпорації «Coca-Cola» і «Procter & Gamble» в 1960–70-х роках встановили монополію на багатьох європейських ринках у своїх галузях. Однак міжнародна компанія, «експортуючи» свій досвід, не враховує особливості ринку приймаючої країни, а також не має змоги досягти переваг за рахунок розміщення своїх підрозділів, тому що вони керуються принципами менеджменту головної компанії і не мають змоги скористатися ефектом так званої «кривої досвіду» (крива досвіду – це функція постійного скорочення виробничих витрат, які мали місце протягом всього життєвого циклу продукту; за результатами деяких досліджень було встановлено, що виробничі витрати скорочуються кожен раз, коли подвоюється валовий обсяг продукції).

Для *мультинаціональної моделі управління бізнесом* характерним є:

- закордонні підрозділи мають відносну самостійність в ухваленні управлінських рішень;
- головне організаційне завдання полягає: в зміцненні місця продукції на ключових ринках; у підвищенні ефективності автономно діючих закордонних підрозділів;
- координація і контроль здійснюються переважно через особливі відносини топменеджменту материнської компанії і менеджерів закордонних підрозділів.

Розділ 15. Національні моделі міжнародного бізнесу

Таким чином, при мультинаціональній моделі міжнародного менеджменту відбувається пристосування до місцевих особливостей, тому що міжнародна компанія функціонує вже не в одній країні, а в багатьох. Однак такі недоліки, як нездатність реалізувати економію на місцезнаходженні і неспроможність використовувати ефект кривої досвіду залишаються у зв'язку з пристосуванням до місцевих особливостей тільки товарної пропозиції і маркетингу, але не виробництва. Досить часто відзначається неможливість перенесення досвіду на закордонні ринки.

Глобальна модель управління бізнесом характеризується наступними особливостями:

- досягнення ефективності бізнесу базується на централізації капіталу, ресурсів і компетенцій;
- здійснюється односторонній потік товарів, кадрів і ноу-хау: від материнської компанії до закордонних підрозділів;
- фіксується незначний рівень автономії закордонних підрозділів;
- відзначається високий ступінь стандартизації виробництва, завдяки чому скорочуються його витрати, розширюються ринки збуту продукції корпорації.

Глобальна модель міжнародного менеджменту сприяє використанню ефекту кривої досвіду і економії за рахунок масштабів. Однак глобальність процесів управління призводить до зниження реагування на особливості місцевого попиту через масштабність діяльності компанії.

Транснаціональна модель управління бізнесом характеризується:

- усуненням ієрархічних відносин між головною (материнською) компанією і її закордонними підрозділами;
- використанням національних особливостей закордонними підрозділами в процесі реалізації стратегії компанії.

Транснаціональна модель управління має найбільшу кількість переваг. Серед них, у тому числі, отримання вигоди від глобального навчання, тобто надбання досвіду всередині мережі міжнародної корпорації і обміну знаннями та технологіями між підрозділами і головною компанією. Основний недолік

транснаціональної моделі управління міжнародними корпораціями полягає в складності впровадження, що обумовлено організаційними проблемами (досить складної і широко розгалуженої організаційно – інституційної структури міжнародної корпорації).

Компанії і підприємці, які ризикнули вийти зі своєю продукцією за межі добре знайомого вітчизняного ринку, незабаром починають розуміти, що діловий етикет, культурні цінності та етика поведінки, властиві зарубіжним країнам, істотно відрізняються від їх власних уявлень. Підприємці, що покладаються на звичну вітчизняну культуру в процесі конкурентної боротьби на новому ринку, піддають серйозній небезпеці успіх розширення географії своєї діяльності. На практиці всі аспекти діяльності міжнародної компанії, в тому числі укладення контрактів, виконання виробничих операцій, прийняття рішень з питань маркетингу, а також формування принципів управління людськими ресурсами, можуть підпасти під вплив культурних особливостей, властивих кожній окремо взятій країні.

На думку багатьох експертів, в культурах різних країн з'являються все більше схожих характеристик, що зумовлено удосконаленнями в системах передачі інформації. Водночас розбіжності в культурах існують, а глобалізація зумовлює необхідність більш точного розуміння моральних і етичних засад дій партнерів у процесі міжнародного співробітництва та виявлення поваги до цих законів розвитку.

На сучасному етапі глобалізації і розвитку міжнародного ділового співробітництва можна виділити певні підходи до побудови організаційних структур великих промислових компаній – національні моделі управління бізнесом.

Найбільш зручну і широку систему, що дозволяє оцінити відмінності між національними культурами, розробив Гірт Хофстеде. У результаті багатолітніх досліджень працівників дочірніх компаній мультинаціональної корпорації ІВМ в Німеччині і Нідерландах, що проводились з 1960-х по 1980-ті рр. (згодом дослідження охопило 64 країни, у тому числі Японію,

Гонконг, Корею, Тайвань і Китай) Г. Хофстеде дійшов таких висновків: організаційні культури відображають особливості тої національної культури, у якій перебуває організація; національні культури виділяють схожих людей, організації та інститути в різних країнах; національні культури визначають рівень цінностей і глибину кожного з рівнів.

Анкета для кроскультурних досліджень, розроблена Г. Хофстеде, містить понад 160 пунктів, 63 з яких пов'язані з виробничими цінностями, а запитання систематизовані за такими ознаками як ступінь задоволеності, рівень сприйняття, особистісні цілі і переконання, демографія. На основі отриманих даних Г. Хофстеде виявив 5 базових параметрів виробничих цінностей і виділив загальну суму балів (від 0 до 100) для кожної з досліджуваних країн за кожним параметром. Серед базових параметрів він виділив такі:

1. Дистанція влади (PDI – Power Distance Index).
2. Індивідуалізм – колективізм (IDV – Individualism Versus Collectivism).
3. Сприйняття невизначеності (UAI – Uncertainty).
4. Маскулінізм – фемінізм (MAS – masculinity).
5. Довгострокова – короткострокова орієнтованість (LTO – Long Term Orientation).

1. Дистанція влади. Висока і низька «дистанція влади» характеризує ставлення до авторитетів, під якою розуміють ступінь нерівності в розподілі влади між людьми, який для населення країни є прийнятним. При цьому низький ступінь ($PDI < 50$) вказує на відносну рівність у суспільстві, а високий ($PDI > 50$) – навпаки. Відтак, кожен зі світових культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади (табл.15.1).

Культури з високою дистанцією влади, зазвичай, з терпінням ставляться до авторитарного стилю керівництва. Для них характерне дотримання нерівності в статусі як у формальних, так і в неформальних стосунках. Дистанція влади найбільш висока в східних культурах, протилежний полюс – Північна Європа, Великобританія, США.

За цим параметром культура України, яка характеризується високою дистанцією влади, близька до східних культур і доволі суттєво відрізняється від західних культур.

Таблиця 15.1

**Особливості культур з високою та низькою
дистанцією влади**

Дистанція влади	
Висока	Низька
– Авторитарний стиль управління; – принцип «сильної руки»; – структура організації багаторівнева, тенденція до централізації; – значний склад керівництва і контролюючих спеціалістів; – вище керівництво недоступне для підлеглих, підлеглі очікують наказів, їхня ініціатива не схвалюється керівництвом; – суттєві відмінності у привілеях та рівні заробітної плати працівників різних рангів	– Демократичний стиль управління; – структура організації плоска, тенденція до децентралізації; – керівний склад малочисельний; – ієрархія розглядається як тимчасовий розподіл обов'язків; – підлеглі проявляють ініціативу, настанови керівництва носять характер порад або коригування; – відмінності у рівні заробітної плати несуттєві; – особистість понад усе, чин має другорядне значення

Джерело: сформовано автором

2. *Індивідуалізм–колективізм* вказує на те, в якій якості люди даної країни переважно діють: як індивіди чи як члени певної групи. При цьому індивідуалізм є системою цінностей, в якій домінує особистість окремої людини; в ній люди мають право критикувати співробітників і керівництво; кар'єрне зростання пов'язане лише з якостями та досягненнями цієї особистості.

На противагу індивідуалізму, колективізм виступає як система цінностей, в якій окрема людина є, перш за все, частиною групи, і лише потім – особистістю. За такої культурної характеристики суспільства всі працюючі зорієнтовані за

досягнення колективної цілі та колективного успіху; за недоліки чи поразки окремої людини страждає увесь колектив; кар'єрне зростання мало залежить від особистісних якостей працівника.

До індивідуалістичних культур можна віднести Північно-Європейські країни. Характерно, що міра індивідуалізму населення, як правило, зростає у міру збільшення середніх доходів на душу населення.

У інших культурах система цінностей прямо протилежна. Тут люди розглядають себе як частину групи, колективу, організації. Зазвичай, як приклад національної культури з максимальною мірою колективізму це Японія. Східні суспільства тяжіють до колективної культури. У Європі до колективних культур відносять Іспанію, Португалію, Грецію та Австрію. Ділові культури України і країн СНД тяжіють до колективних цінностей.

3. Сприйняття невизначеності. Критерій уникнення невизначеності означає неприйняття ризику і схильність до нього та характеризує ставлення до стабільності. У широкому сенсі, це міра того, наскільки члени суспільства відчують стрес при зіткненні з новими і непередбаченими ситуаціями. У вузькому сенсі, цей критерій відображає готовність до змін та інновацій. Люди з культур з низьким рівнем уникнення невизначеності цілком комфортно почувають себе в слабо структурованих ситуаціях. Вони прагнуть мінімізувати кількість правил, норм і законів, що обмежують рамки ситуації. В протилежність їм, люди з культур з високим рівнем уникнення невизначеності прагнуть до встановлення чітких правил, щоб уникнути емоційного дискомфорту, пов'язаного з невизначеністю. У різних ділових культурах люди по-різному сприймають наявність невизначеності в житті та бізнесі. Одним діловим культурам властиве прагнення максимально уникати невизначеності. Для таких культур зазвичай властиво прагнення як можна точніше визначити умови розвитку бізнесу, максимально усунути невизначеність в партнерських стосунках. В якості найважливішого шляху для уникнення невизначеності використовується розробка детальних законів і правил поведінки

на усі випадки життя, а у рамках бізнесу – підготовка детальних стратегій розвитку з урахуванням факторів можливого впливу на її перебіг, деталізованих зовнішньоторговельних контрактів тощо.

Інші ділові культури допускають більш гнучкий підхід і виходять з того, що все передбачити не можливо. У такому випадку, віддають перевагу рамковими домовленостями і коригуванню у ході співробітництва.

За даними досліджень, високим ступенем уникнення невизначеності характеризується Австрія, Німеччина, Японія, Україна, країни Південної та Західної Європи. Низький ступінь уникнення невизначеності притаманний східним культурам, США, Індії, Великобританії, Скандинавським країнам (окрім Фінляндії).

Згодом за ініціативою китайських дослідників було додано ще один вимір, що дістав назву «Конфуціанський динамізм», або «довгострокова орієнтація». Цей показник характеризує загальний підхід до досягнення результатів у суспільстві – вибуховий, але хвилеподібний (інновації) або поступовий, проте неухильний (досконалість). У результаті розширена модель Г. Хофстеде у багатьох випадках відома під назвою «4+1».

4. *Маскулінізм – фемінізм* відображають відношення до цільових установок – агресивне або нечітке. Мужні культури зорієнтовані на економіку, проривні досягнення, зростання; жіночні культури – відповідно на соціальну сферу, якість життя, розвиток. Спрощено – в мужніх культурах гендерні ролі чітко розділені, в жіночних культурах гендерні ролі розмиті.

Мужність домінує у суспільствах, де соціальні ролі чоловіків і жінок значною мірою розрізняються. У системі цінностей таких ділових культур переважатимуть «чоловічі» матеріальні орієнтири: прагнення виділитися, зробити кар'єру, проявити себе, матеріальний достаток тощо. Робота, зазвичай, вважається важливішою, ніж домашні функції. Керівника поважають за його силу, швидкість прийняття рішень, масштабність підходів, жорсткість. Навпаки, в суспільствах, де переважає жіночність, соціальні ролі чоловіків і жінок у більшості своїй співпадають.

Розділ 15. Національні моделі міжнародного бізнесу

А в системі цінностей домінують якість життя, підтримка хороших стосунків з оточенням, моральні і етичні аспекти тощо. Розум і благородство цінуються вище за силу і швидкість. Оселя і сімейні цінності вважаються важливішими, ніж успіхи на роботі. Керівника зазвичай поважають за його вміння організувати бесконфліктну групову роботу, досягти консенсусу, розробити ефективну мотивацію тощо (табл. 15.2).

Таблиця 15.2

Характеристики «мужності» та «жіночності» в культурі (за Г. Хофстеде)

Характеристики «мужності» в культурі	Характеристики «жіночності» в культурі
– головним показником успіху є кар'єра і матеріальний добробут	– якість життя є головним досягненням роботи
– домінує спрямованість на досягнення високих результатів	– домінують моральні та етичні норми
– домінує ідея «жити, щоб працювати»	– домінує ідея «працювати, щоб жити»
– керівник самостійно приймає рішення і вирішує проблеми	– панує солідарність у прийнятті рішень
– переважає силове вирішення конфліктів	– розум цінується більше, ніж сила та швидкість
– рішення приймаються на основі логіки	– рішення приймаються скоріше інтуїтивно

Джерело: сформовано автором

До країн з домінуючими рисами «мужності» в культурі (MAS>50) слід віднести Канаду, Індію, США, Польщу, Великобританію, Японію. «Жіночними», з точки зору культури (MAS<50), можна назвати Данію, Нідерланди і Монако, В'єтнам, Францію. До мужніх культур тяжіють Україна і країни СНД.

5. *Довгострокова – короткострокова орієнтованість.* Довгострокова орієнтованість виявляється у ставленні до майбутнього та в наполегливості щодо досягнення цілей. Культуру з довготривалою орієнтацією (LTO>50) мають Китай, Тайвань та Японія. Короткострокова орієнтованість виявляється

через повагу до традицій та виконання соціальних зобов'язань (до країн з ЛТО<50 належать США, Німеччина та Франція).

Розроблена Г. Лейн і Дж. Дістефано модель оцінки впливу національних особливостей на організаційну культуру ґрунтується на шести змінних, які визначаються як проблеми, з якими суспільство стикається протягом своєї історії. Антропологами встановлено, що різні суспільства по-різному справляються з цими проблемами. У моделі ці різні шляхи названі «варіаціями в ціннісних орієнтаціях».

Нижче наведено шість змінних досліджуваної моделі із зазначенням можливих варіацій:

1. *Ставлення людини до природи* (тотальне підпорядкування природі, гармонія з природою, верховенство над природою).
2. *Орієнтація у часі* (життя минулим, теперішнім, майбутнім).
3. *Віра про природу людини* (людина першочергово погана, нейтральна, хороша).
4. *Орієнтація на діяльність* (при виконанні роботи людині необхідно отримувати задоволення, при виконанні роботи людині необхідний кінцевий результат, або ж важливий сам процес).
5. *Відносини між людьми* (на основі групових зв'язків, особистісних, або ж ієрархічних зв'язків).
6. *Орієнтація в просторі* (людина виступає як окрема особистість, як частина суспільства, або ж як поєднання помірною індивідуалізму і приналежності до системи).

Модель Оучі була розроблена дослідником У. Оучі з метою поєднання переваг двох різних культур – японської та американської. Та організація, у якій встановлюються одразу дві культури, отримала назву організація типу Z. Такий принцип створення організаційної культури, на думку У. Оучі, дозволяє створити на підприємстві кардинально нову і більш ефективну культуру. Своє дослідження У. Оучі побудував на порівняльному аналізі семи змінних організаційної культури:

1. *Зобов'язання організації по відношенню до своїх працівників.* Відповідно до У. Оучі, в організаціях усіх трьох типів високо цінують низький рівень плинності кадрів, однак механізм його досягнення визначається по-різному. У Японії найчастіше

використовується система пожиттєвого найму, у той час як американські компанії традиційно орієнтуються на короткостроковий найм, надаючи індивіду свободу вибору. На практиці переважна частина американських працівників будують кар'єру, рідко змінюючи місце роботи.

2. *Оцінка виконання роботи.* Організації усіх трьох типів проводять оцінку на основі як кількісних, так і якісних критеріїв. Як правило, в американських компаніях цінується швидше просування, що ґрунтується на оцінці роботи за допомогою кількісних індикаторів.
3. *Планування кар'єри.* Кількість функцій, що виконується у процесі просування по службі, суттєво відрізняють японського та американського менеджерів. «Третій» шлях передбачає урізноманітнення кар'єри менеджера виконанням трьох–п'яти функцій (помірна спеціалізація).
4. *Система контролю.* Типова американська фірма має чітку, прозору і достатньо формальну систему звітності, у той час як японський підхід передбачає контроль з використанням неформальних і менш структурованих механізмів. Одним з найбільш ефективних механізмів контролю є організаційна культура.
5. *Прийняття рішень.* Перевага надається японському підходу, коли рішення в організації приймаються на рівні групи і на основі консенсусу.
6. *Рівень відповідальності.* Модель Оучі пропонує американській фірмі ввести індивідуальну відповідальність при груповому методі прийняття рішень. У даному випадку передбачається, що дві різні культурні цінності (групове прийняття рішень і індивідуальна відповідальність) повинні доповнювати одне одного. Як правило, це здійснюється за рахунок використання механізму участі в управлінні, який передбачає збереження за менеджером останнього слова при прийнятті рішень.
7. *Інтерес до людини.* Наслідуючи японський підхід, У. Оучі пропонує розгляд особистості в організації більш широко, проявляючи інтерес до його захоплень, віри, життя поза межами роботи та ін.

Модель Оучі знайшла практичне застосування в численних японських автомобілебудівних компаніях Toyota та Nissan в США. У тих випадках, коли компанії систематично інвестували у власний персонал і в їх роботу на довготривалій основі, спостерігалось поступове і суттєве покращення показників діяльності.

Стосунки між людьми, зазвичай, пов'язані з їх діяльністю. Проте в одних ділових культурах статус людини в суспільстві обумовлюється цілком на підставі її особистих якостей і вчинків : «посієш вчинок, здобудеш характер. Посієш характер, здобудеш долю». У інших культурах статус людини і її місце в суспільстві залежать від численних чинників, часто не пов'язаних з її вчинками: «Королями не стають, королями народжуються». Ця особливість національних ділових культур була уперше досліджена американським ученим Е. Холлом. Результатом дослідження став умовний поділ ділових культур на низько-контекстуальні і висококонтекстуальні.

Висококонтекстуальним культурам властива значна кількість неявних комунікацій у процесі спілкування. У таких культурах люди багато чого залишають недомовленим, розраховуючи, що співрозмовник зрозуміє сенс повідомлення, виходячи з контексту, який визначається ситуацією, залученими в комунікацію людьми тощо. У низькоконтекстуальних культурах комунікації є чіткішими, визначенішими. Співрозмовники намагаються передати разом з повідомленням більше інформації з тим, щоб мінімізувати можливий вплив контексту. До висококонтекстуальних культур можна віднести східні культури, культури України і Франції. До культур з низьким рівнем контексту відносяться культури США, Великобританії, Канади (англомовній її частині), Німеччини, Нідерландів, Скандинавські країни.

Класичним прикладом низькоконтекстуальної культури є США. Людина оцінюється тут майже виключно на підставі власних вчинків і досягнень. Констатація «це людина, яка сама себе зробила» (this is self made man) є найвищою похвалою, а неробство розглядається більшістю людей як щось ганебне.

Характеристики культури з високим контекстом багато у чому є діаметрально протилежними. Належність до певної

країни або олігархічної групи суспільства, походження, касти, віку, статті часто означає набагато більше, ніж особисті і професійні якості і бажання працювати [5].

Таким чином, управління міжнародним бізнесом вимагає якісно іншої інформаційної бази, подолання мовного бар'єру та професійного забезпечення управлінських рішень. У внутрішньому середовищі фірми такі категорії, як цілі, структура, поділ праці, координація, не передбачають особливих відмінностей від національної моделі, але проблематика аналізу потреб, сприйняття, цінностей і цілей поведінки вимагають врахування національних, культурних чинників.

15.2. Національні моделі міжнародного бізнесу

Стили управління та ролі топменеджменту безпосередньо впливають на рішення, які приймаються в організації. Процес впровадження змін в компанії характеризується потенційними можливостями і загрозами. За апаратом управління закріплюється ключова роль у прийнятті та реалізації рішень. Залежно від поведінки в цій ситуації існують три типи управління:

- 1) ліберальний – демократія присутня в момент прийняття і під час реалізації рішення;
- 2) диктатура – керівництво приймає рішення, які вимагають точного і беззаперечного виконання;
- 3) демократура – варіант, при якому демократія існує на етапі прийняття рішення і змінюється на диктатуру під час його реалізації.

На думку бізнес-консультанта у сфері підвищення ефективності управління І. Адізеса, менеджмент – це процес, який допомагає організації бути результативною та ефективною в короткостроковій і довгостроковій перспективі. І. Адісес виділяє чотири ролі менеджменту:

1. Р (producers) – виробляють результат. Роль, яка націлена на короткострокову результативність і операційні процеси. Наприклад, завдяки їй організація якісно обслуговує клієнтів.

2. А (administrators) – адміністратори. Ця функція теж пов’язана з короткостроковою ефективністю і передбачає здатність визначити правильну послідовність і інтенсивність дій.
3. Е (entrepreneurs) – підприємці. Підприємці орієнтовані на довгострокову результативність, готові впроваджувати інновації та приймати ризики.
4. І (integrators) – інтегратори. Роль, що забезпечує здатність самовідновлення для виконання своєї місії в довгостроковій перспективі.

Усі чотири ролі менеджменту однаково важливі для ефективного прийняття рішень. Головна проблема полягає в тому, що одна людина не може виконувати одночасно чотири ролі. Внаслідок цього люди вирішують проблеми через звичну їм модель, що іноді призводить до конфлікту управлінських стилів.

Розрізняють моделі корпоративного управління за національною (регіональною) ознакою. За цим критерієм виділяють три базових моделі – японська, американська та європейська.

Японська система управління. Японія використовує зарубіжний досвід менеджменту (насамперед США), але враховуючи японські традиції (повага до старших, дисципліна, самовідданість ідеї та своїй організації) ґрунтується на колективістських засадах. Акцент робиться на підготовці менеджерів безпосередньо у компаніях. Японський менеджмент, як і японські компанії, зорієнтований на світові ринки.

На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосихара, є шість характерних ознак японського управління (табл. 15.3).

Таблиця 15.3

Особливості японської моделі управління бізнесом

Ознака	Трактування
Система довіри і гарантія зайнятості	Такі гарантії дозволяють зберегти стабільність трудових ресурсів і сприяють зменшенню плинності кадрів. Стабільність є основою корпоративної спільності, вона гармонізує відносини співробітників із керівництвом, що, на думку японців, є необхідною умовою для покращення діяльності компанії

**Розділ 15. Національні моделі
міжнародного бізнесу**

Закінчення табл. 15.3

Ознака	Трактування
Управління, засноване на інформації	Збору даних і їх систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва і якісних характеристик продукції надається особливе значення. Керівники щомісячно перевіряють статистику прибутків, аби впевнитись, чи виконується план, і водночас запобігти майбутнім перешкодам на ранніх етапах їх виникненн
Управління, орієнтоване на якість	При управлінні виробничим процесом керівники велику увагу приділяють збору даних про якість виготовленої продукції. На думку японців, «якість – це стан свідомості, виробництво – це спосіб шляхетної поведінки»
Цінності корпорації	Усі працівники користуються загальною базою інформації про політику і діяльність фірми. Тим самим розвивається атмосфера участі та відповідальності на підприємстві, що веде до підвищення якості виробництва
Присутність керівництва на виробництві	Управлінський персонал знаходиться безпосередньо у виробничих приміщеннях, що дає змогу вирішувати проблеми залежно від рівня їх виникнення. Це також сприяє формуванню комунікативних зв'язків керівників із працівниками. У процесі вирішення проблемних ситуацій з'являються нові ідеї, які призводять до відповідних інновацій на виробництві. Діють гуртки якості
Підтримання порядку і чистоти	Наявність системи порядку і чистоти сприяє виробництву високоякісної японської продукції. Загалом, японське управління зорієнтоване на покращення людських стосунків: підвищення моральних якостей співробітників, стабільну зайнятість, гармонізацію відносин між працівниками і керівниками

Джерело: складено автором

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною у світі. Головна її особливість – вміння працювати з людьми.

Японська управлінська культура є результатом відповідного способу життя населення. Японці протягом віків і поколінь жили в одному й тому самому селі, поруч з одними і тими ж сусідами і вижили завдяки здатності працювати спільно та в злагоді. Тому концепція японського менеджменту передбачає підготовку керівників, насамперед, набираючись досвіду. Управлінці різного рівня цілеспрямовано проходять через ланцюжок змін посад у різних підрозділах фірми. При цьому навчаються не тільки справі, а й мистецтву людських стосунків. У керівника постійно культивуються необхідні якості. Звідси – відданість фірмі, пожиттєвий найм; поступова, повільна оцінка і просування (якщо в процесі переговорів з американцями необхідна одна одиниця часу, то в переговорах з японцями – дев'ять таких одиниць); неформальні тонкі механізми контролю, підвищена увага до підлеглих, колективне прийняття рішень.

Використання керівниками і працівниками спільних приміщень для обіду веде до безпосередності спілкування працівників з керівниками фірми, поширення неформальних зв'язків. Японці вважають, що робочі і посадові стосунки повинні мати чуттєвий і сімейний характер. Підлеглі розраховують на розуміння керівника у відповідь на повагу та моральну залежність від нього.

Американська система управління зароджувалася на рубежі XIX–XX ст., коли США переживали економічний бум. Величезні природні ресурси вабили передові уми того часу; рівень розвитку техніки і технологій вступав у різке протиріччя зі сформованою на той момент системою виробничих відносин. Класичний капіталізм переходив у свою вищу, монополістичну стадію.

В американській школі менеджменту прийнято вважати, що успіх фірми залежить, насамперед, від внутрішніх факторів. Особлива увага приділяється раціональній організації виробництва, постійному зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів, в той час як зовнішні фактори відходять на другий план. Раціоналізація виробництва

виражається у високому ступені спеціалізації окремих працівників і структурних одиниць компанії і жорсткому розмежуванні їх обов'язків.

Рішення найчастіше приймаються індивідуально, рівень відповідальності ж знаходиться в управлінській піраміді на одну-дві сходинки вище, ніж рівень менеджерів, які мають формальну владу. Це означає, що керівництво відповідає за діяльність своїх підлеглих. Працівники тут є більш мобільними, легко змінюють місце роботи у пошуках індивідуальної вигоди. Варто відзначити, що дух жертвності (альтруїзму) рідкісний у американців: навіть у діях, спрямованих на користь суспільства легко виявляється особиста вигода. Часто на фірмі заохочується конкуренція між співробітниками (один із способів стимулювання), саме тому американці – яскраво виражені індивідуалісти і деколи їм дуже складно працювати в команді.

Для американської моделі менеджменту характерна ієрархічна модель управління. У такій моделі, насамперед, має місце розмежування процесу прийняття стратегічних та оперативних рішень. Стратегічні рішення визначають основні напрямки функціонування фірми, після їх вироблення приймаються оперативні рішення для адаптації діяльності до різних несподіваних обставин і до зміни ситуації на ринку.

Американська модель менеджменту має такі характерні риси:

- індивідуальний характер прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- розмежування прав, обов'язків і функцій;
- особистий приклад керівника, генерація ідей і організація їх реалізації;
- схильність до ризику, рішучість;
- значна відстань між топменеджерами і менеджерами нижніх рівнів.

Американський менеджер самотійно обирає конкретну практичну мету (наприклад, досягти досконалості в управлінській діяльності), негайно приступає до справи, не заспокоюючись доти, поки не досягне поставленого завдання.

Європейська система управління активний розвиток отримала в 40-х роках ХХ ст. У цей історичний період менеджерам організацій в європейських країнах доводилося приймати важливі рішення, спрямовані на реалізацію стратегічних і військових завдань, і нести за них відповідальність.

Європейська модель менеджменту має такі характерні риси:

- жорстка структура управління досягається чітким розподілом повноважень;
- діяльність менеджера універсальна (всі функції управління);
- вимога до персоналу – висока кваліфікація, професіоналізм у деталях;
- значну увагу зосереджено на кадровій політиці;
- чітко визначається зона відповідальності для кожного співробітника;
- застосування «м'яких способів впливу» на людей;
- раціональна система економічних відносин.

Виділяють декілька підвидів європейської моделі, характерних для конкретних країн:

1. *Британська модель*: індивідуалізм, формальні відносини, можливість частої зміни роботи, відсутність відданості співробітників робочій справі, переважання короткострокових інвестицій, інновації (розробка наукоємних технологій, проведення НДДКР).
2. *Німецька модель*: постійна інноваційна діяльність, прагнення раціоналізувати структуру управління, домінанта професійної підготовки персоналу, розширений об'єм повноважень, а отже, і відповідальності, важливість технічної компетентності менеджерів.
3. *Шведська модель*: переважання неформальних відносин, відсутність жорсткого контролю (немає жорсткої ієрархії), децентралізованість та демократичність управління, прагнення уникати конфліктів, прийняття важливих управлінських рішень на основі консенсусу.
4. *Французька модель*: висока ступінь дистанції керівництва від основного персоналу, індивідуалізм в управлінні, жорстка ієрархія, фокусування на формальній, письмовій комунікації.

Розділ 15. Національні моделі міжнародного бізнесу

5. *Італійська модель*: неформальні відносини, прагнення уникати конфліктів, прагнення уникати невизначеності на користь ясності і контролю. Широка практика провадження сімейного бізнесу.

Таким чином, європейська модель характеризується доволі ефективними методами мотивації трудової діяльності, організації виробництва і впровадження інновацій, що забезпечує конкурентоспроможність компаній з таким типом менеджменту. Різниця підвидів моделі обумовлена культурою і менталітетом європейських народів.

У табл. 15.4 наведено порівняльну характеристику сучасних національних моделей управління бізнесом.

Таблиця 15.4

Компаративний аналіз національних моделей управління бізнесом

Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Найм персоналу на відносно короткий час	«Пожиттєвий» найм персоналу	Довгостроковий найм
Індивідуальне прийняття рішення	Колективне прийняття рішення	Колективне прийняття рішення
Індивідуальна відповідальність	Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Розвиток спеціалізованої ділової кар'єри (вертикальної)	Розвиток неспеціалізованої (диверсифікованої) ділової кар'єри (горизонтальної)	Помірно спеціалізована кар'єра (з елементами центроспрямованої)
Механізми явного, точного контролю	Механізми опосередкованого, неявного контролю	Неформальний контроль з формалізованими критеріями
Вибіркове відношення до людини як працівника	Відношення до працівника як до особистості	Цілісний підхід до людини (увага до родини)

Джерело: складено автором

При розгляді питання про побудову успішної бізнес-моделі на різних національно-географічних територіях з різною культурою, необхідний аналіз зовнішнього соціально-культурного середовища і національних стереотипів поведінки, притаманних нації в цілому, її бізнесменам, менеджерам тощо. Не зрозумівши загальної структури та специфіки культурного середовища, а також її комунікативної складової, важко формувати об'єктивні уявлення про ті чи інші стереотипи поведінки представників даної культури, а також побудови ефективного бізнесу.

15.3. Проблеми та перспективи формування національної моделі міжнародного бізнесу в Україні

Нинішній етап глобалізації характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни планети і кожна з них залежить від міжнародного бізнесу. В умовах глобалізації міжнародний бізнес набуває принципово нових рис, які визначаються характером і специфікою нової епохи.

Сучасні тренди змушують підприємців вивчати нову термінологію, а також виробляти навички адаптації до змін зовнішнього середовища функціонування, особливо коли це стосується технологій ведення бізнесу і підвищення якості управління компанією. Український ринок бізнес-освіти відповідає на такі вимоги шляхом високого рівня підготовки здобувачів вищої освіти. Крім того, щорічно в Україні проводиться значна кількість семінарів і конференцій з питань управління бізнесом. Учасниками таких заходів виступають не тільки представники місцевого бізнес-середовища, а й зарубіжні експерти, які пропагують західні технології управління компаніями. В цьому контексті виникає питання про потенціал впровадження успішного зарубіжного досвіду управління в українських компаніях з урахуванням вітчизняної специфіки. Протягом 15 років роботи на вітчизняному ринку Г. Райтер, керівник

консалтингової компанії Rayter Inc. в Україні, до елементів такої специфіки відносить: небажання керівництва прописувати внутрішньофірмові правила і слідувати їм у повсякденному житті компанії (результатом такої практики є те, що в умовах відсутності прописаних правил гри власники компаній і топ-менеджмент щорічно зіштовхується з уникненням відповідальності персоналу); домінування вертикального контролю над горизонтальним, створення паралельних структур управління для контролю за фінансовими і матеріальними ресурсами; боязнь змін.

Іншою слабкою стороною є недосконалість організаційних структур, відсутність чіткої структури управління компанією, низька гнучкість організаційних структур, відсутність чітких посадових зобов'язань, занадто глибокі вертикальні зв'язки (багато рівнів підпорядкування без встановлення горизонтальних інформаційних зв'язків між нижніми рівнями різних гілок). Наслідком цього є необґрунтована бюрократизація компанії, коли всі рішення приймаються на вищому рівні; недостатність та несвоєчасність забезпечення управлінців якісною інформацією для прийняття управлінського рішення.

Концепція ефективної діяльності вітчизняного бізнесу має ґрунтуватися на певних чинниках [3]:

- відмова від старих принципів ієрархічних відносин панування й перехід до партнерства, до принципу тіснішої взаємодії;
- самостійний та інноваційний характер діяльності, безперервний творчий підхід до вирішення питань;
- прагнення не до максимального, а до соціально обґрунтованого прибутку;
- синтез і запровадження на практиці свободи, рівності та справедливості;
- адаптація – перевірка різних підходів для віднаходження здатності та розуміння, як трансформувати можливості в успішну реальність;
- відповідність підприємницької діяльності етичним нормам й екологічним вимогам тощо.

У сучасних умовах розвитку економіки на основі ринкових відносин одним із пріоритетних її напрямів є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій по використанню менеджменту в практичній діяльності українських організацій.

Важливою проблемою становлення практики менеджменту в Україні є формування сучасної культури організації. Великого значення він надає стратегії та тактиці розвитку організації, які невід’ємні від процесу формування її культури.

Найімовірніше, український бізнес продовжить рухатися в напрямку подальшої інтеграції в глобальну економіку. Завдяки розвитку цифрової економіки малий і середній бізнес отримав можливість стати глобальним, його вплив на світову економіку стає все більш відчутним. Але разом з цим зросла і конкуренція, що вимагає від бізнесу нових підходів у розвитку і виживання на ринку.

Щоб процвітати в умовах жорсткої конкуренції у відкритій економіці, менеджменту в компаніях малого і середнього бізнесу доведеться коригувати свої стратегії планування, управління і розвитку. Для успіху бізнесу важливо враховувати, що:

- 1) менеджмент повинен думати глобально – підбір керівної ланки проводиться з обов’язковим дотриманням цієї умови;
- 2) виробляти якісний продукт за конкурентну ціну;
- 3) важливим аспектом є формування брэнда та позитивної репутації компанії, турбота про те, як до вашого бізнесу будуть ставитися в майбутньому;
- 4) перевагу в конкуренції отримує бізнес, який може запропонувати саме те, що потрібно замовнику, найбільш повно задовольняє його потреби і запити;
- 5) конкуренція зводиться до оптимізації моделі управління бізнесом, хто найкраще будує бізнес-процеси та стратегічне планування.

Нині політики, підприємці та експерти розуміють, що пандемія Covid-19 призвела не тільки до економічної кризи, а й матиме суттєві наслідки для виробничо-комерційної діяльності в коротко-, середньо- та довгостроковому плані.

Розділ 15. Національні моделі міжнародного бізнесу

За таких умов багатьом підприємствам доводиться серйозно переосмислити формат своєї діяльності в частині витрат шляхом, перш за все, використання потенціалу діджиталізації.

Карантин та економічна криза призвели до масштабного скорочення доходу як через скорочення попиту на продукцію або послуги, так і фізичну неможливість їх надання. За таких умов орендна плата одразу стала чи не найбільшою проблемою особливо для малого та середнього бізнесу. Альтернативою офісів стала дистанційна робота через Інтернет (онлайн конференції, віддалене ведення бухгалтерського обліку та документообігу тощо). За даними опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, близько 80 % респондентів заявили про повний або частковий перехід на дистанційну роботу. Фактично мова йде про нову форму трудових стосунків [6].

Необхідність пристосування до змін, що виникають в зовнішньому середовищі, є обов'язковою складовою успішності компанії. Неврахування менеджерами змін у світовій економіці, у тому числі зумовлених пандемією, може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства. Перед вітчизняними підприємцями постають нові виклики, які потребують врахування при плануванні діяльності (табл. 15.5). За даними ТПП за період карантину кількість безробітних в Україні зросла на 1 млн осіб (це найвищий показник за останні 15 років) [1], на 50 % зменшилась кількість вакансій на вітчизняному ринку.

Таблиця 15.5

Прогноз змін у світовій економіці після завершення пандемії у частині особливостей ведення бізнесу

Складова	Характеристика
Цифровізація	Бізнес-процеси будуть максимально цифровізованими – зросте роль електронного документообігу, а також програмного забезпечення, спрямованого на автоматизацію діяльності
Зміна корпоративних структур	Компанії будуть розширювати штат співробітників, які працюють віддалено, що дозволить економити на утриманні офісів. Відтак, очікується оптимізація організаційних структур компаній – частина управлінських рівнів перестане існувати

Закінчення табл. 15.5

Складова	Характеристика
Комунікація	Зросте роль бізнес-комунікації за допомогою сервісів відеозв'язку (Zoom, Webex), знизиться популярність особистих зустрічей. У свою чергу це суттєво позначиться на послугах пасажирських авіаперевезень і готельної галузі, оскільки кількість відряджень буде істотно нижчою
Партнерство з державою	Партнерство бізнесу та держави стане більш значущим. Держави стануть більш зацікавленими в великих інвестиційних проєктах, будуть залучені в процес проєктування і бізнес-планування, оскільки зростання зайнятості, стабільне отримання податків, соціальний розвиток території – першочергові завдання в умовах кризи. Уряди країн будуть більше зосереджені на розробці і реалізації програм підтримки та розвитку бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [2]

На думку Н. Талеба, компанії, стикаючись з неможливістю передбачити події в міжнародному середовищі, мають змінити класичні (на критеріях оптимальності і здатності прогнозувати майбутні показники на основі поточної інформації) підходи до прийняття рішень, управління бізнесом тощо. Нинішня епоха вимагає кардинально нової парадигми в ухваленні бізнес-рішень, що дасть змогу не тільки протистояти непередбаченим шокам у надзвичайно турбулентному світі, а й отримувати вагомий управлінський досвід [7]. Турбулентність впливає з теорії «чорного лебедя» (Black Swann Theory), що розглядає важкопрогнозовані та рідкісні події, які можуть мати суттєві наслідки.

Ключовою характеристикою процесу адаптації прогресивного світового досвіду управління до вітчизняної практики є врахування культурних особливостей та ментальності українського суспільства в цілому, а також його регіональних відмінностей. Надзвичайно важливо враховувати дуалізм ментальності українського суспільства відносно орієнтації на індивідуалізм (на цій рисі побудована модель американського

менеджменту) чи колективізм (є основою моделі японського менеджменту) – люди не можуть бути послідовно ні індивідуалістами, ні колективістами. Разом з тим, формування ефективної організаційної культури українського менеджменту неможливе без сприйняття моралі, цінностей, правил і етичних норм, які панують у цивілізованому світі та складають основу міжнародної бізнесової етики [3].

У сучасних умовах посилення уваги до соціального фактора економічних відносин виникає проблема готовності кадрів асоціювати себе з підприємством, нерозуміння і відчуження філософії і цінностей, прийнятих підприємством, або взагалі їх відсутність, що негативно впливає як на мотивацію персоналу, так і на економічну діяльність підприємства. Корпоративна культура – це модель поведінки, що затверджена і дотримується в певній компанії, визнається та наслідується усіма членами колективу. До корпоративної культури можна віднести правила компанії, її традиції, принципи, взаємини у межах колективу і систему цінностей. Уже в найближчому майбутньому більшість компаній з консервативною корпоративною культурою будуть змушені переглядати підходи до її формування з метою утримання рівня конкурентоспроможності. Розвиток технологій неодноразово змінював корпоративну культуру.

У 2017 р. Україна стала частиною великих тенденцій в сфері управління персоналом, який проводила компанія Deloitte. Подібне дослідження проводила і британська аудиторська компанія EY. Основні результати цього дослідження полягають у наступному [4]:

1. Сучасним співробітникам вже недостатньо сформульованої місії та цілей компанії, в якій вони працюють. Більшість співробітників, особливо в західних країнах, вважають за краще обирати компанії, які мають надихаючу місію. Поколінню міленіалів важливо працювати в соціально відповідальних компаніях і відчувати, як своєю роботою вони вносять вклад в розвиток важливої справи. Також ефективність компанії залежить від того, яка частка співробітників поділяє цінності компанії.

2. Нинішні механізми функціонування підприємств в Україні багато у чому застаріли. За даними дослідження компанії Deloitte, 82 % українських компаній розглядають варіанти щодо переформатування своєї організаційної структури. Йдеться про ліквідацію зайвих рівнів ієрархії, розширенні повноважень співробітників, підтримці високого рівня мотивації, тісній взаємодії між членами колективу.
3. Керівник майбутнього має бути не лише управлінцем, а й лідером, володіючи навичками мотивації співробітників.

З огляду на процеси глобалізації світової економіки і, як наслідок, залучення вітчизняних підприємств у міжнародні виробничі мережі, створення спільних підприємств, розміщення на території країни філій, представництв зарубіжних компаній національна модель міжнародного бізнесу в Україні сформувалась, у тому числі, на основі європейської та американської моделей, поєднавши різні її елементи та особливості. Існуючі слабкі сторони вітчизняної моделі управління бізнесом зумовлюють необхідність в осмисленні існуючих проблем і формування більш адекватної сучасним умовам господарювання моделі вітчизняного менеджменту та його організаційної культури.

Глосарій

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

Крос-культурні технології (cross-cultural know-how) – базова складова основоположної компетенції фірми, за допомогою якої спільне використання знань і організаційна культура вносять свій внесок у міжнародну економічну конкуренцію.

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

Модель Г. Лейн і Дж. Дістефано – модель оцінки впливу специфіки національного типу на організаційну культуру, побудована на шести показниках, які розглядаються як перепони, з якими культура стикається протягом усього свого періоду розвитку: взаємини індивідуума з природою, орієнтація в плані часу, віра про природу людської, орієнтація на роботу, специфіка взаємовідносин між людьми, орієнтація в просторі.

Модель Г. Хофстеде – типологія культурних вимірів, що описує вплив культури суспільства на індивідуальні цінності своїх членів, і як ці цінності впливають на їх поведінку. Типологія заснована на ідеї про те, що цінність може бути розподілена по вимірах культури: дистанція влади, індивідуалізм – колективізм, сприйняття невизначеності, маскулінізм – фемінізм, довгострокова – короткострокова орієнтованість.

Модель У. Оучі – модель, що поєднує досвід американського та японського менеджменту і ґрунтується на порівняльному аналізі семи змінних організаційної культури: обов'язків організації відносно своїх членів; оцінці виконання роботи; планування кар'єри; системи контролю; прийняття рішень; рівень відповідальності; інтерес до людини.

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

Організаційна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Тестові завдання

- 1. Для якої моделі характерна наявність 5 змінних: дистанція влади, індивідуалізм, мужність, відношення до невизначеності, довгострокова орієнтація:**
 - 1) модель Хофстеде;
 - 2) модель Лейна;
 - 3) модель Оучі;
 - 4) модель Дістефано.

- 2. Для якої моделі характерна наявність 7 змінних організаційної культури: обов'язки організації по відношенню до її членів, оцінка виконання роботи, планування кар'єри, система контролю, прийняття рішень, рівень відповідальності, інтерес до людини:**
 - 1) модель Оучі;
 - 2) модель Лейна;
 - 3) модель Хофстеде;
 - 4) модель Дістефано.

- 3. «Варіації в ціннісних орієнтаціях» розроблені:**
 - 1) Г. Лейн та Д. Дістефано;
 - 2) І. Тюененом;
 - 3) Г. Хофстеде;
 - 4) У. Оучі.

- 4. Організація типу Z описана:**
 - 1) У. Оучі;
 - 2) Г. Лейн;
 - 3) Д. Дістефано;
 - 4) Г. Хофстеде.

- 5. До моделі Лейна і Дістефано не входить наступна змінна:**
 - 1) ставлення людини до науки;

- 2) ставлення людини до природи;
- 3) орієнтація в часі;
- 4) відносини між людьми.

6. Критеріями ідентифікації моделей економічного розвитку є:

- 1) всі відповіді правильні;
- 2) цілі розвитку;
- 3) ключові ресурси розвитку;
- 4) роль і місце у світовому господарстві.

7. Особливістю американського національного стереотипу ведення міжнародного бізнесу є:

- 1) індивідуалізм і самостійність у прийнятті та реалізації рішень;
- 2) глибока повага до традицій;
- 3) дисциплінованість і відданість почуттю відповідальності перед колективом;
- 4) інтелектуалізм.

8. Особливістю японського національного стереотипу ведення міжнародного бізнесу є:

- 1) дисциплінованість і відданість почуттю відповідальності перед колективом;
- 2) індивідуалізм і самостійність у прийнятті і реалізації рішень;
- 3) глибока повага до традицій;
- 4) інтелектуалізм.

9. Який індекс надає оцінку бізнес-клімату в країнах з точки зору простоти низки найважливіших для малого і середнього бізнесу адміністративних процедур:

- 1) індекс легкості ведення бізнесу;
- 2) індекс глобальної конкурентоспроможності;
- 3) індекс розвитку людського потенціалу;
- 4) індекс економічної свободи.

10. Тенденцією розвитку міжнародного бізнесу в Україні є:

- 1) всі відповіді правильні;
- 2) малий обсяг стартових іноземних інвестицій;
- 3) орієнтація на комерційну вигоду від разових операцій, нерідко спекулятивного характеру;
- 4) зосередження міжнародної підприємницької діяльності у науково-технічних та промислово-виробничих центрах України.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте підходи до визначення сутності національної моделі міжнародного бізнесу.
2. Опишіть особливості європейської національної моделі міжнародного бізнесу.
3. Надайте загальну характеристику американської моделі міжнародного бізнесу.
4. Охарактеризуйте особливості східної моделі міжнародного бізнесу.
5. Надайте порівняльну характеристику основних національних моделей міжнародного бізнесу.
6. Визначте перешкоди формування національної моделі міжнародного бізнесу в Україні.
7. Надайте систематизацію проблемних чинників для ведення бізнесу в Україні за міжнародними оцінками.
8. Оцініть вектори взаємозв'язку результатів окремих міжнародних рейтингів на формування національної моделі міжнародного бізнесу в Україні.
9. Охарактеризуйте перспективи розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Практичні завдання

Кейс. У пошуках секрету успіху Alibaba Group

Джек Ма – засновник компанії Alibaba Group – китайського інтернет-гіганта, що займається онлайн-торгівлею. У 2014 році компанія Ма залучила 25 млрд дол. США під час первинного розміщення акцій (ІРО) на Нью-Йоркській фондовій біржі і тим самим встановила світовий рекорд.

Джек Ма часто любить повторювати – потрібно працювати весело, але жити серйозно. На його думку, це якісно відрізняє бізнес зі Сходу, який не мислить категоріями наживи. Один з його головних принципів: «Керівник ніколи не повинен порівнювати свої технічні навички з уміннями співробітників. Технічні навички співробітників завжди повинні бути кращими, ніж ваші. Інакше ви найняли не тих людей».

10 вересня 2018 р. Джек Ма спеціальним листом повідомив клієнтів та акціонерів про те, що покидає компанію. Окремі тези його листа наведено нижче:

«У 1999-му році, заснувавши Alibaba, ми хотіли створити компанію, якою б пишався не тільки Китай, а й весь світ. Компанію, яка могла б існувати більше 100 років. Однак ми розуміли, що ніхто не зможе залишатися з компанією протягом 100 років. Стійка корпорація повинна будуватися на раціональному управлінні, філософії, орієнтованій на культуру, і послідовності у розвитку талантів. Жодна компанія не може покладатися виключно на своїх засновників. І я знаю це краще, ніж будь-хто. Через фізіологічні особливості людини, ніхто не може виконувати обов'язки голови та генерального директора вічно.

Ще 10 років тому ми задалися питанням, як зможе зростати компанія, коли Джек Ма покине її. Ми вважали, що єдиним способом вирішення проблеми наступності корпоративного лідерства є розробка системи управління, заснованої на унікальній

культури та механізмах для розвитку кращих якостей керівників і співробітників. Останні 10 років ми працювали над цим. Якщо порівнювати себе з учителем, я гордий тим, чого досяг. Вчителі завжди мріють, щоб учні перевершили їх досягнення, тому зараз найважливіша моя задача – дозволити молодим, більш талановитим людям взяти на себе лідерство в реалізації принципів нашої компанії. Щоб реалізувати мрію, що стоїть за цією місією, потрібна участь набагато більшої кількості людей, ніж одного Джек Ма.

Alibaba унікальна не через масштаби бізнесу або досягнення. Найкраще, що є в компанії – наші спільні зусилля в рамках місії. Наша партнерська система, унікальна культура і талановита команда заклали міцну основу для майбутнього. Оскільки я передав повноваження генерального директора в 2013 році, компанія пропрацювала без збоїв протягом п'яти років. Протягом багатьох років, створюючи нашу модель управління, ми експериментували і покращували правильний баланс між системою і особистостями. Просте наслідування системі або надія на окремих особистостях не вирішать наших проблем. Для досягнення довгострокового сталого зростання вам необхідний правильний баланс між системою, людьми і культурою...».

Завдання

1. Назвіть особливості моделі управління компанією Alibaba. У чому її спільні риси зі східною моделлю управління бізнесом.
2. Як стиль управління Джека Ма дозволив за 15 років створити компанію такого масштабу.
3. Оцініть можливі переваги й загрози для компанії у результаті делегування повноважень генерального директора більш молодому співробітнику.

Список використаних джерел

1. Укрінформ. Новини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2906584-kilkist-bezrobotnih-v-ukraini-pid-cas-karantinu-zroslo-na-ponad-pivmi-ljona-osib-tpp.html>
2. COVID-19 та світова економіка: врятувати неможливо ліквідувати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://kreston-gcg.com/wp-content/uploads//2020/04/Obzor-Posledstviya-pandemii.pdf>
3. Колесніков Г. О. Сучасні й майбутні реалії українського менеджменту та його організаційної культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.org/2013/iem/khonakhbieiev/library/a2.pdf>
4. Deloitte Global Human Capital Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017.html>
5. Рівень контекстуальності культури за Е. Холлом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.managerhelp.org/hoks-308-1.html>
6. Юхименко С. COVID-19, бізнес та діджиталізація: кілька думок / С. Юхименко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ier.com.ua/ua/publications/comments?pid=6380>
7. Талеб Н. Н. Антикрихкість / Н. Н. Талеб. – Київ : Наш формат, 2018. – 400 с.

Розділ 16

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

- 16.1. Сутність та джерела соціальної відповідальності бізнесу.
- 16.2. Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності.
- 16.3. Міжнародні стандарти корпоративної звітності.

16.1. Сутність та джерела соціальної відповідальності бізнесу

Одним з ключових процесів розвитку світової економіки на межі ХХ–ХХІ століть є прогресуюча глобалізація, тобто якісно новий етап у розвитку інтернаціоналізації господарського життя.

Процеси глобалізації також сформували світовий технологічний та інформаційний простір. Процес глобалізації призвів до потужного розвитку світової торгівлі та розвитку інтеграційних процесів. Сталося поглиблення міжнародного поділу праці (МРТ) у вигляді внутрішньогалузевої спеціалізації і кооперації. У зв'язку з цим великих змін зазнають суті усталених понять і термінів. Таке уявлення цінностей призводить до виникнення принципово нової концепції в рамках корпоративного управління – концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Головними причинами інтенсивного розвитку корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ), є активізація руху громадських груп, які критикують рішення і дії бізнесу, відмова споживачів купувати товари і користуватися послугами безвідповідальних компаній, а також зростання профспілкового

руху. Одночасно з цим спостерігається посилення трудового та екологічного законодавства, з'являються громадські ініціативи, спрямовані на розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

До початку ХХІ століття вже більшість великих західних компаній сформували власні політики КСВ, а вивчення концепції корпоративної соціальної відповідальності увійшло в навчальні курси з корпоративного менеджменту провідних економічних вузів.

У загальному випадку, корпоративна соціальна відповідальність – «відповідає специфіці і рівню розвитку компанії, регулярно переглядається і динамічно змінюється сукупність зобов'язань, добровільно і погоджено виробляються за участю ключових зацікавлених сторін, які приймаються керівництвом компанії, з особливим урахуванням думок персоналу і акціонерів, які в основному виконуються за рахунок коштів компанії і націлена на реалізацію значущих внутрішніх і зовнішніх соціальних програм, результати яких сприяють розвитку компанії (зростання обсягів виробництва, підвищенні якості продукції та послуг тощо), поліпшення репутації та іміджу, становленню корпоративної ідентичності, розвитку корпоративних брендів, а також розширенню конструктивних партнерських зв'язків з державою, діловими партнерами, місцевими громадами та громадськими організаціями тощо» [1].

Концепція КСВ в її різних інтерпретаціях відома світу вже досить давно. Основні ідеї концепції соціальної відповідальності та підходи до її реалізації через соціально відповідальну поведінку зародилися ще в середині ХХ століття в США.

Еволюція КСВ налічує 5 основних етапів свого розвитку, пов'язаних з концепціями та особливостями трактування поняття КСВ у різні періоди її існування.

Перший (класичний підхід) заснований на теорії корпоративного егоїзму (Мілтон Фрідман 1971 г.). «Боротьба з бідністю – це функція не приватного бізнесу. Це справа держави. Наша справа – заробляти гроші для акціонерів і клієнтів у

рамках закону. Інших обов'язків у нас немає. Ми платимо податки і більше нічого не винні нікому, крім Бога і совісті».

Друга точка зору, що отримала назву теорії корпоративного альтруїзму, прямо протилежна теорії М. Фрідмана (авторство цієї теорії належало Комітету з економічного розвитку). Основна ідея полягає в тому, що бізнес повинен піклуватися не тільки про зростання прибутку, а й робити максимально доступним внесок у вирішення суспільних проблем, підвищення якості життя громадян та спільноти, а також у збереження навколишнього середовища.

Третя позиція представлена однією з найсильніших «центристських» теорій, теорія «розумного егоїзму» (*enlightened self-interest*). Вона будується на тому, що соціальна відповідальність бізнесу – це просто «хороший бізнес», оскільки скорочує довгострокові витрати прибутку. Витрати на соціальні та благодійні програми скорочують поточний прибуток, але в довгостроковій перспективі створюють сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкий прибуток.

«Ефект публічності» – саме в цьому полягає основний мотив соціальної діяльності компанії.

На початку 1990-х рр. з'являється інтегрований підхід до соціальної відповідальності. Цей підхід до розуміння сенсу соціальної відповідальності бізнесу отримав назву **соціально значущих напрямів діяльності** (*Socially anchored competences*), а головна його перевага полягає в тому, що він пом'якшує протиріччя між інтересами компанії та суспільства.

Єдина теорія КСВ – діалектика нормативного та інструментального підходу спрямована на моральне обґрунтування поведінки компаній і окремих менеджерів пов'язує соціально відповідальне ведення бізнесу з його ефективністю.

Зараз продовжують розроблятися нові трактування КСВ. Наприклад, американець К. Годпастер виступив з обґрунтуванням теорії «корпоративної совісті», що розглядає корпорацію як суб'єкт моралі і припускає наявність у менеджерів рівних етичних зобов'язань щодо всіх зацікавлених сторін.

Незважаючи на досить велику кількість підходів до розуміння і реалізації концепції КСВ, загальним для них залишається теза про досягнення цілей сталого розвитку суспільства, під яким розуміється задоволення потреб нинішнього покоління, без створення загроз для задоволення потреб майбутніх поколінь.

Генезис концепції КСВ призводить до осмислення такої соціально-філософської категорії як відповідальність бізнесу.

Існує й інший підхід щодо розвитку поняття соціальної відповідальності.

Перший етап (60-ті – середина 70-х років XX століття) характеризується розквітом філантропії та благодійності. Ділова і соціальна активність у той період були розмежовані. Допомога для вирішення соціально значущих питань надавалася переважно в натуральній або грошовій формі на підставі особистих симпатій керівника бізнес-структури.

Другий етап (середина 70-х – початок 80-х років XX століття) характеризується становленням стратегічної філантропії. В цей час бізнес починає пов'язувати вирішення соціальних проблем зі стратегічними цілями корпорації.

Третій етап (кінець 80-х років XX століття) характеризується розвитком практики здійснення соціальних інвестицій. Зусилля комерційного, некомерційного та державного секторів у цей період починають об'єднуватися для вирішення конкретних соціальних проблем.

Деякі фахівці сприймають соціально відповідальну поведінку, перш за все, в етичному сенсі, інші – як концепцію юридичної відповідальності. Так, на думку М. Палацці і Дж. Статчера, «соціальна відповідальність є в своїй основі філософію або образ відносин між підприємницькими колами і суспільством, причому для їх реалізації і стійкості протягом тривалого періоду часу ці відносини вимагають керівництва». Згідно стала вже класичної позиції А. Керолла, корпоративна соціальна відповідальність є багаторівневою, її можна представити у вигляді піраміди (рис. 16.1).

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Піраміда економічної відповідальності безпосередньо визначається базовою функцією компанії на ринку як виробника товарів і послуг, що дозволяють задовольняти потреби споживачів і, відповідно, мати зиск. Правова відповідальність має на увазі необхідність законослухняності бізнесу в умовах ринкової економіки, відповідність його діяльності очікуванням суспільства, зафіксованим в правових нормах.



Рис. 16.1 Піраміда соціальної відповідальності А. Керолла

Джерело: розроблено автором

Філантропічна відповідальність спонукає компанію до дій, спрямованих на підтримку і розвиток добробуту суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм. Етична відповідальність, в свою чергу, вимагає від ділової практики співзвучності очікуванням суспільства, які не вказані у правових нормах, але заснованим на існуючих нормах моралі.

Таким чином, КСВ – це зобов'язання бізнесу здійснювати добровільний внесок у розвиток суспільства, включаючи соціальну, економічну та екологічну сфери, прийняте компанією понад те, що вимагає закон і економічна ситуація.

Модель піраміди КСВ А. Керолла заснована на супідрядженості економічного, правового, етичного і філантропічної «рівнів» соціальної відповідальності останнім часом піддається жорсткій критичній оцінці і переосмисленню. Критики вважають, що етика є найважливішим елементом всіх рівнів КСВ, що розглядаються А. Керолл, при цьому залишилося відкритим питання про те, чи є КСВ обов'язком або має на увазі якісь «необов'язкові зусилля» [2].

Сучасний світ живе в умовах гострих соціальних проблем. Тому особливо велике значення сьогодні набувають нові ефективні інструменти управління сталим розвитком.

Як апробований ефективний інструмент забезпечення сталого розвитку компанії, по всьому світу набула поширення концепція соціальної відповідальності бізнесу. Розуміння лідерами бізнесу своєї особливої, провідної, ролі в такій роботі призвело до виникнення в кінці ХХ століття терміна **«корпоративна соціальна відповідальність»**, який став найважливішою складовою поняття «сталий розвиток» не тільки бізнесу, а й людства в цілому.

Отже, можна говорити про синонімічність обох понять. На практиці представники бізнес-середовища вважають за краще використовувати термін «корпоративна соціальна відповідальність», академічні кола, громадські організації і обивателі – «соціальна відповідальність бізнесу» (далі – СВБ). Обидва терміна є перекладом від англійського слова corporate social responsibility, тому коректніше буде використовувати термін «корпоративна соціальна відповідальність». Корпоративна соціальна відповідальність також має безліч інших назв: корпоративна відповідальність, облік корпоративної етики, корпоративна громадянська позиція, сталий розвиток, управління, потрійний критерій і відповідальний бізнес тощо, при цьому, як правило, мова йде про одну й ту концепцію. Існує ряд визначень СВБ (див. таблицю).

**Деякі визначення понять
«соціальна відповідальність бізнесу»
та «корпоративна соціальна відповідальність»**

Джерело	Визначення
Палацці М. Корпоративна соціальна відповідальність і успіх в бізнесі / М. Палацці, Дж. Статчер. – 1997. – С. 17	Соціальна відповідальність є в своїй основі філософією або образ відносин між підприємницькими колами і суспільством, причому для їх реалізації і стійкості протягом тривалого періоду часу ці відносини вимагають керівництва
Інститут досліджень Світового банку (Djordjija Prtkoski, Saskia Kersemaekers, Alisa Valderania, Corporate Social Responsibility and Sustainable Competitiveness. – Режим доступу : www.worldbank.com)	Соціальна відповідальність бізнесу: 1) комплекс напрямів політики і дій, пов'язаних з ключовими стейкхолдерами, цінностями і виконують вимоги законності, а також враховують інтереси людей, спільнот і навколишнього середовища; 2) націленість бізнесу на сталий розвиток
Європейська комісія. Корпоративна відповідальність перед суспільством. Корпоративний соціальний звіт. Рекомендації Асоціації менеджерів. – Режим доступу : www.amr.ru	Корпоративна соціальна відповідальність – інструмент, за допомогою якого можливо впливати на суспільство, забезпечуючи сталий розвиток
Гордон Х. Фітч. Корпоративна відповідальність перед суспільством. Корпоративний соціальний звіт. Рекомендації Асоціації менеджерів / Х. Фітч Гордон. – Режим доступу : www.amr.ru	Корпоративна соціальна відповідальність – це серйозна спроба вирішити соціальні проблеми, викликані повністю або частково діями корпорації

Джерело : сформовано автором

Розділ 16. Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі

У зарубіжних джерелах інформації соціальна відповідальність часто трактується як самостійно (добровільно) взяте на себе зобов'язання бізнесу підтримувати сталий економічний розвиток через роботу з працівниками, їхніми родинами, місцевими громадами та суспільством в цілому з метою поліпшення якості життя шляхом дій, корисних як для бізнесу, так і для розвитку суспільства в цілому.

У той же час Інститут досліджень Світового банку соціальну відповідальність трактує двояко:

- як комплекс напрямків політики і дій організації, пов'язаних з ключовими стейкхолдерами, цінностями і виконанням вимог законності, а також враховують інтереси людей, спільнот і навколишнього середовища;
- націленість бізнесу на сталий розвиток.

Європейська Комісія в своїх документах спирається на саме широке визначення: «Корпоративна соціальна відповідальність, за своєю суттю, є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь в покращенні життя суспільства і захисту навколишнього середовища».

У свою чергу Всесвітня рада підприємців з питань сталого розвитку бізнесу описує корпоративну соціальну відповідальність як внесок бізнесу в сталий економічний розвиток.

З урахуванням відповідності із законодавством та нормативними актами корпоративна соціальна відповідальність зазвичай включає «виходять за межі, встановлені законодавством», зобов'язання і заходи в таких сферах:

- корпоративне управління та корпоративна етика;
- охорона здоров'я та охорона праці;
- охорона навколишнього середовища;
- права людини (включаючи основні трудові права);
- управління людськими ресурсами;
- взаємодія з суспільством, розвиток та інвестування;
- корпоративна благодійність і волонтерство;
- задоволення вимог споживача і прихильність принципу чесної конкуренції;
- боротьба з хабарництвом і заходи по боротьбі з корупцією;

- звітність, прозорість та інформування про діяльність;
- відносини з постачальниками як в національній, так і в міжнародній ланцюжка поставок.

Перераховані елементи КСВ часто взаємозв'язані і взаємозалежні і виконуються компаніями в процесі їх діяльності. Оскільки бізнес відіграє головну роль у підвищенні добробуту суспільства, КСВ є центральним поняттям в системі менеджменту. Вона позиціонує компанії, як з точки зору діючих ризиків, так і з позиції переваг можливостей, які вона надає, особливо щодо їх корпоративної репутації та широкого залучення до діяльності зацікавлених сторін (акціонерів, співробітників, споживачів, спільнот, постачальників, уряду, неурядових, міжнародних та інших організацій, з якими пов'язана діяльність компанії) [3].

КСВ організації полягає в реалізації її інтересів за допомогою забезпечення соціального розвитку колективу організації та її активної участі в розвитку суспільства. Діяльність організації – це адекватна реакція на швидкі зміни, безупинно мінливі технології і невизначеність середовища.

Тому технології сучасного управління повинні включати збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін і безперервних адаптацій до змін зовнішнього середовища. Все це вимагає істотних змін у принципах, методах і формах роботи організації і підходах до формування системи корпоративного управління, яка, в свою чергу, повинна ґрунтуватися на принципах корпоративної соціальної відповідальності.

Слід окремо зазначити, що поняття «стейкхолдери» є основним у теорії зацікавлених сторін. Уперше термін «стейкхолдери» (stakeholders) був використаний у працях науковців Стенфордського науково-дослідного інституту в 1963 р., але широкого застосування набув лише в 1990-ті рр. Саме тоді в 1984 р. з'явилася праця Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» як повномасштабна та розгорнута стейкхолдерська теорія. Науковець запропонував визначення стейкхолдерів, яке є актуальним і нині в економічному світі, відповідно до якого це «будь-яка група або індивідуум,

які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети» [4]. П. Данселмі значно розширив суть поняття, охарактеризувавши стейкхолдерів як «людей або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми». Більш поглиблений підхід до цього визначення було надано Т. Дональдсоном і Л. Престоном, за яким стейкхолдери «ідентифікуються через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, яку вони відчують або очікують випробувати в результаті дії фірми або її бездіяльності» [5]. Л. Престон пізніше доповнював свої міркування так: «люди та групи, які отримують користь тільки в тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавленими в її діях». Отже, чітко прослідковуються різноманітні підходи до трактування поняття «стейкхолдери» в економічній літературі. Це насамперед зумовлене тим, що у своїй діяльності підприємства задовольняють різні інтереси та досягають різних цілей.

Згідно з міркуваннями І. С. Репенка, ключовим моментом теорії зацікавлених сторін є те, що цілі підприємства набагато ширші, ніж створення прибутку для її власників. Вони також включають турботу про добробут більш широкого кола агентів: акціонерів, співробітників компанії, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства в цілому. Обґрунтовуючи основні положення теорії зацікавлених сторін, Т. Дональдсон і Л. Престон у своїй праці «Стейкхолдерська теорія фірми: поняття, обґрунтування, імплікація» (1995) визначають такі її відмінності від інших теорій:

1. Теорія зацікавлених сторін призначена одночасно описувати й визначати структуру і функціонування певного підприємства.
2. Теорія зацікавлених сторін розглядає підприємства як організаційний об'єкт, через який численні та різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.
3. Теорія зацікавлених сторін є загальною й всебічною, але у той же час має також і практичну цінність. Цікавими щодо подальших досліджень є думки Дж. Поста, Л. Престона,

С. Сакса про те, що відносини зі стейкхолдерами є «найважливіший актив, яким повинні управляти менеджери, і кінцеве джерело організаційного багатства». Саме ці відносини між групами й індивідами, зацікавленими в діяльності конкретного підприємства, досліджує теорія зацікавлених сторін. Теорія спрямована саме на зацікавлені сторони, при цьому практично її не цікавить підприємство як таке.

В Європейському Союзі поняття корпоративної соціальної відповідальності визначається як «Концепція інтеграції турботи про соціальне та екологічне розвитку в бізнес-операціях компаній у взаємодії зі своїми акціонерами і зовнішнім середовищем» і охоплює такі напрями [7]:

- формування і зміцнення іміджу і ділової репутації;
- корпоративний розвиток – проведення реструктуризації та організаційних змін за участю представників від вищого менеджменту компаній, їх персоналу та громадських організацій;
- корпоративна етика;
- екологічна політика і використання природних ресурсів;
- політика щодо персоналу;
- здоров'я, безпека та охорона праці, дотримання прав людини;
- взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами і громадськими організаціями для вирішення спільних соціальних проблем;
- соціальні аспекти взаємодії з постачальниками і покупцями своєї продукції і послуг;
- PR-забезпечення перерахованих напрямів.

Соціальна відповідальність у компанії ділиться на внутрішню і зовнішню.

Внутрішня соціальна відповідальність – це, перш за все, ділова практика щодо власного персоналу, яка включає такі напрями діяльності:

- безпеку (в тому числі пожежна, екологічна і промислова безпека) і охорона праці;
- стабільна виплата заробітної плати;
- підтримка соціально значимої заробітної плати;
- додаткове медичне і соціальне страхування працівників;

Розділ 16. Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі

- розвиток людського капіталу працівників через різні навчальні програми, підготовку і підвищення кваліфікації;
- допомога в критичних ситуаціях.

Зовнішня соціальна відповідальність включає в себе:

- спонсорство і корпоративна благодійність;
- участь в екологічних програмах держави, регіону, муніципальної освіти;
- взаємодія з місцевими громадами;
- готовність корпорації брати участь в кризових ситуаціях;
- випуск якісної продукції.

Як зазначається в [7] основними причинами, що спонукають компанії приділяти особливу увагу питанням соціальної відповідальності, є:

- глобалізація і пов'язане з нею загострення конкуренції;
- зростаючі розміри і вплив компаній;
- посилення механізмів державного регулювання;
- «війна за талант» – конкуренція компаній за персонал;
- зростання громадянської активності;
- зростаюча роль нематеріальних активів (репутації і брендів).

Бізнес, торгівля та інвестиційна діяльність є основними опорами процвітання і миру. Однак у багатьох областях підприємницька діяльність вельми нерідко пов'язана з серйозними негативними явищами, такими як практика експлуатації, корупція, нерівність доходів, а також з бар'єрами, сковуючими новаторство і підприємництво. Відповідальна ділова практика веде до зростання довіри і соціального капіталу, сприяючи широкомасштабного розвитку і стійкості ринків.

Сьогодні все більша кількість підприємств, організацій, вчених, практиків і просто допитливих людей цікавляться питаннями КСВ, або, як її по-іншому називають, корпоративної відповідальності, урахуванням корпоративної етики, корпоративної громадянською позицією, стійким розвитком, відповідальним бізнесом та ін.

КСВ – це, по-перше, виконання організаціями соціальних зобов'язань, передбачених законом, і готовність неухильно нести відповідні обов'язкові витрати.

По-друге, КСВ – це готовність добровільно нести необов’язкові витрати на соціальні потреби, лише в межах, встановлених податковим, трудовим, екологічним та іншим законодавством, виходячи не з вимог закону, а за моральними, етичних міркувань.

У загальному випадку, КСВ передбачає:

- виробництво в достатніх кількостях продукції і послуг, якість яких відповідає всім обов’язковим нормам, при дотриманні всіх законодавчих вимог до ведення бізнесу;
- дотримання права працівників на безпечну працю при певних соціальних гарантіях, в тому числі, створення нових робочих місць;
- сприяння підвищенню кваліфікації і навичок персоналу;
- захист навколишнього середовища та економію невідновлювальних ресурсів;
- захист культурної спадщини;
- підтримку зусиль влади в розвитку території, де розміщена організація, допомога місцевим установам соціальної сфери;
- допомога малозабезпеченим сім’ям, інвалідам, сиротам та самотнім престарілим;
- дотримання загальноприйнятих законодавчих та етичних норм ведення бізнесу.

Сьогодні існує безліч визначень поняття «соціальна відповідальність бізнесу» і «корпоративна соціальна відповідальність»:

Соціальна відповідальність фірми – максимальне використання переваг компанії і зведення до мінімуму недоліків, які зачіпають як учасників бізнесу, так і суспільство в цілому.

Соціальна відповідальність відрізняється від юридичної і розглядається як добровільний відгук організації на соціальні проблеми своїх працівників, жителів міста, краю, країни, світу [8].

Соціальна відповідальність означає здатність організації або підприємства оцінити наслідки своєї діяльності для сталого соціального розвитку суспільства. Соціальна відповідальність – широке поняття, що охоплює і такі проблеми, як екологія,

соціальна справедливість, рівноправність. Організації зобов'язані виявляти відповідальність у трьох областях – фінанси, вплив їх діяльності на суспільство і навколишнє середовище, вплив на екологію. Це відноситься не тільки до бізнесу, а й до урядових, громадських і добровільних організацій.

Соціальна відповідальність бізнесу – концепція, згідно з якою бізнес, крім дотримання законів і виробництва якісного продукту/послуги, добровільно бере на себе додаткові зобов'язання перед суспільством.

Соціальна відповідальність є в своїй основі філософію або зразком відносин між підприємницькими колами і суспільством, причому для їх реалізації і стійкості протягом тривалого періоду часу ці відносини вимагають керівництва.

Соціальна відповідальність бізнесу:

- 1) комплекс напрямів політики і дій, пов'язаних з ключовими стейкхолдерами, цінностями і виконують вимоги законності, а також враховують інтереси людей, спільнот і навколишнього середовища;
- 2) націленість бізнесу на сталий розвиток.

Корпоративна соціальна відповідальність – інструмент, за допомогою якого можливо впливати на суспільство, забезпечуючи сталий розвиток. Це серйозна спроба вирішити соціальні проблеми, викликані повністю або частково діями корпорації.

Корпоративна соціальна відповідальність означає специфічні зобов'язання компанії і виникають з них дії комерційних організацій щодо своїх нужденних спільнот, які визначаються та розміщених поза основної операційної середовища бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю компанії і виходить за рамки визначеного законом мінімуму [9].

Соціальна відповідальність (social responsibility) – зобов'язання фірми переслідувати довгострокові суспільно

корисні цілі, прийняте нею понад необхідного від неї відповідно до законодавства та економічними умовами.

Причини різночитань у визначенні КСВ і/або СВБ. Відповідь на це питання вимагає певного філософського прийняття того факту, що різні стейкхолдери (або синонім – зацікавлені сторони) бачать це по своєму і мають на це повне право: для працівника компанії соціальна відповідальність – це гідна оплата праці, гарантія високих трудових стандартів, а для місцевих громад СВБ – це вже інвестиції компанії в розвиток регіонів присутності тощо, прикладів може бути багато, відповідно широкого кола стейкхолдерів, і це тільки з одного боку.

З іншого боку, потрібно розуміти також той факт, що соціальна відповідальність бізнесу розглядається на самих різних концептуальних рівнях: це може бути інструмент у руках бізнесу по досягненню і забезпечення цілей сталого розвитку, або концепція в руках уряду, наприклад ЄС, за визначенням ролі і місця бізнесу в суспільстві, або погляд дослідника соціолога, який розглядає СВБ як вид соціального інституту використовується для досягнення соціального гомеостазу тощо.

Концепція СВБ в компаніях різного рівня, різних сфер бізнесу охоплює різні компоненти. Але найширше трактування концепції СВБ включає в себе:

- корпоративну соціальну політику щодо суспільства;
- корпоративне управління та корпоративна етика;
- охорону здоров'я та охорона праці;
- політику в сфері охорони навколишнього середовища;
- права людини (включаючи основні трудові права);
- управління людськими ресурсами;
- взаємодію з суспільством, розвиток та інвестування;
- корпоративну благодійність і волонтерство;
- задоволення вимог споживача і прихильність принципу чесної конкуренції;
- боротьбу з хабарництвом і заходи по боротьбі з корупцією;
- звітність, прозорість та інформування про діяльність;

Розділ 16. Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі

– питання дотримання прав людини в стосунках з постачальниками як в національній, так і в міжнародній ланцюжка підрядників – постачальників тощо (рис. 16.2).

Соціальні інвестиції:

- >> Партнерство з місцевими громадськими організаціями
- >> Економічний розвиток, освіту і здоров'я населення
- >> Спонсорство, благодійність, корпоративне волонтерство

Основна виробнича діяльність:

- Основне виробництво
- >> Рівні права, різноманітність робочої сили
- >> Охорона праці та безпека на виробництві
- >> Розвиток кадрів
- >> Екологічний менеджмент
- >> Ефективне використання ресурсів



Зовнішні зв'язки та сприятливе середовище

- >> Відносини з урядом
- >> Робота зі ЗМІ та вплив на громадську думку
- >> Розвиток компетенції

Рис. 16.2. КСВ: Сфери корпоративного впливу

Джерело: розроблено автором

На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення соціальної відповідальності бізнесу.

Але всі представлені точки зору єдині в одному: **соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)** – це відповідальність компанії за вплив своєї діяльності перед усіма людьми і організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому.

Сплата податків і виконання законодавчих вимог – це мінімум, який містить це поняття. Безсумнівно, важлива також позиція компанії щодо співробітників і робочих, важливий вплив, який вона чинить на співтовариство.

Розвиток суспільства і зростання компанії взаємозв'язані. Цю позицію чітко сформулював свого часу Девід Паккард, засновник корпорації Hewlett Packard: «Багато хто помилково вважає, що мета існування будь-якої компанії – робити гроші. Однак, незважаючи на те, що гроші – важливий результат роботи, ми прийшли до висновку: група людей стає тим, що ми називаємо компанією, щоб отримати можливість колективно здійснити те, що не під силу одинакам, – зробити внесок в життя суспільства».

Поняття соціальної відповідальності бізнесу тісно пов'язане з поняттям сталого розвитку, згідно з яким підприємства повинні приймати рішення базуючись не тільки на фінансових або економічних факторах, а й також на короткострокових і довгострокових соціальних, екологічних та інших наслідки їх діяльності. Тобто СВБ (КСВ) є інструментом, на рівні компанії, для досягнення цілей сталого розвитку.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності визначають основні положення, які виражають природу і сутність організації і діяльності по реалізації КСВ в компанії.

Якщо вважати, що принцип – це основне, що відбиває сутність КСВ правило, то можна зробити висновок, що недотримання вимог одного принципу КСВ спотворює сутність даного поняття.

Принципи соціальної відповідальності формуються за рахунок суспільних очікувань. Останнім часом громадські очікування, адресовані бізнесу, значно змінилися, тепер

суспільству стало не байдуже, як компанія веде свою діяльність, чим вона при цьому керується і як вона розпоряджається своїми доходами.

Таким чином, постала необхідність розробки принципів діяльності Компаній в рамках КСВ. Для того щоб компанія здійснювала свою діяльність відповідно очікуванням суспільства, вона повинна виробити програму дій, пов'язану з дотриманням етичних, правових, благодійних, природоохоронних, комерційних і громадських принципів.

Іншими словами, мова йде про те, як стати гідним корпоративним членом громадянського суспільства. Формування громадської думки щодо ділової та соціальної репутації підприємств буде стимулювати керівників, які претендують на тривалий успіх, добре ім'я і високий престиж, серйозно ставитися до цивілізованих методів ведення бізнесу.

Таким чином, можна виділити першу групу принципів – *відкритість*. Соціальні програми повинні носити регулярний характер, відповідно *другою групою принципів виступає системність*. Особливо важливо, щоб соціальні програми виконувалися в тих сферах, в яких суспільство відчуває потребу в справжній момент, значить, має місце така *група принципів, як значимість*.

І нарешті, принципи КСВ мають ґрунтуватися на дотриманні субординації компанією щодо релігії, політики, спортивних і музичних течій. Базуючись на цих принципах, компанії включають в свою стратегію завдання захисту прав людини, а оцінюючи вплив діяльності своєї компанії на конфлікт, розробляють і вживають заходів, спрямованих на запобігання або вирішення конфлікту. Отже, необхідно виділити останню, *четверту групу принципів – недопущення конфліктів*.

Таким чином, соціально відповідальна компанія дотримується таких принципів:

1. Відкритість.

- Прозорість (транспарентність). Принципи ведення соціальної політики, соціальні програми та механізми їх реалізації мають бути чіткими і зрозумілими;

- Публічність. Будь-яка інформація про КСВ, за винятком конфіденційної, повинна бути доступна громадськості;
- Достовірність. Неприпустимо приховування або фальсифікація даних про КСВ;
- Діалог. Соціальна політика будується на основі ведення діалогу з усіма зацікавленими сторонами, обов'язкова наявність зворотного зв'язку з адресатами соціальних програм.

2. Системність.

- Спрямованість. Наявність пріоритетних напрямів реалізації соціальних програм.
- Єдність в часі (послідовність).
- Відповідальність за поточну і минулу діяльність, а також за майбутнє вплив діяльності Компанії на зовнішній світ.
- Єдність в просторі. Універсальні принципи КСВ для всіх регіональних підрозділів Компанії.
- Регулярність. Відмова від одиничних і фрагментарних акцій на користь планомірних програм і проєктів у рамках в зафіксованих пріоритетних напрямів КСВ.
- Інтегрованість. Проникнення принципів КСВ в усі бізнес-процеси і процес прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях.

3. Значимість.

- Актуальність. Реалізовані програми КСВ повинні бути своєчасні і затребувані.
- Масштабність. Програми КСВ повинні охоплювати значну аудиторію і бути помітні для суспільства в цілому.
- Ефективність. Витрачені на реалізацію програм кошти повинні відчутно допомагати у вирішенні проблем, при цьому результати програм підлягають регулярної оцінки та обліку.

4. Недопущення конфліктів.

- Політична незаангажованість. Неучасть в передвиборних перегонах, підтримки політичних партій або окремих політичних діячів.

- Дистанціювання від церкви. Відмова від підтримки духовенства, церкви, окремих конфесій чи релігійних течій. Відмова від підтримки націоналістичних рухів. Відмова від підтримки фан-клубів. У тому числі спортивних, музичних або інших молодіжних течій, що протиставляють себе іншим.

Таким чином, при розгляді проблеми принципи КСВ викликані до життя суспільними очікуваннями, які в загальному вигляді зводяться до наступного: організація вельми активно і відкрито повинна діяти в таких сферах, як охорона довкілля, охорону здоров'я, захист прав громадян та споживачів.

Тобто частину своїх доходів має звертати на благо суспільства, і робити це відкрито, системно, масштабно, в актуальних напрямках і без пріоритетів в області політики і релігії.

Соціальна активність компанії виражається в проведенні різноманітних соціальних програм як внутрішньої, так і зовнішньої спрямованості. Відмінними рисами програм соціальної активності є добровільність їх проведення, системний характер і пов'язаність з місією та стратегією розвитку компанії.

Таким чином, компанія має право називати себе соціально відповідальною, а це означає, що компанія діє за принципами соціальної відповідальності та здійснює комплекс соціальних програм у пріоритетних для неї напрямках.

Дослідження ООН та інших впливових міжнародних інституцій наполегливо привертають увагу суспільства до проблеми обмеженості природних ресурсів і до того, що людство сьогодні їх використовує більше, ніж виробляє/відновлює. Якщо подібна практика продовжиться, то ми позбавимо майбутні покоління необхідних ресурсів для їх власного розвитку. У прагненні збереження природних ресурсів корпоративна СББ вважається прямою дорогою до усвідомлення питань, пов'язаних зі сталим розвитком і неодмінним їх урахуванням при виробленні бізнес-стратегії.

16.2. Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності

У сучасному суспільстві зростає кількість організацій, що позначили собі за мету привнесення етичних принципів у практику ділових відносин.

На міжнародному рівні з'являються організації, діяльністю яких є просування етичних принципів, а також мотивація потенційних учасників. Найбільші з них – це Європейська організація ділової етики, Рада з питань сталого розвитку бізнесу, Етична корпорація, Всесвітня бізнес-академія, Інститут ділової етики (Institute of Business Ethics) у Великобританії, Міжнародний центр корпоративної соціальної відповідальності при Кімнаті – університеті (Великобританія).

Виділяють 5 основних моделей КСВ:

- європейська модель;
- британська модель;
- американська модель;
- канадська модель;
- азійська модель.

Одним з принципів і одночасно норм професійної поведінки суб'єктів бізнесу стає соціальна відповідальність. Під ним розуміються комплекс заходів щодо функціонування бізнесу, вплив вироблених продукції, товарів і послуг на здоров'я громадян, а також на стан соціального клімату, як в конкретній організації, так і в країні. Також ставлення до корпоративної соціальної відповідальності формується і в суспільній свідомості споживачів. Більшість респондентів західних країн (86 %) поділяють думку про те, що соціально відповідальна поведінка вигідно для ведення бізнесу; 67 % опитаних вважають, що найбільш процвітаючі компанії зазвичай є і найбільш соціально відповідальними. Розглядаючи себе в ролі покупців, 64 % респондентів переконані, що вони не стали б купувати продукцію соціально безвідповідальних компаній.

Розділ 16. Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі

Соціальна відповідальність поступово стає принципом діяльності, визначальним стратегічним розвитком організації: це підтвердження того, що норми поведінки конкретних керівників бізнесу досягли високого рівня. В системі цінностей ринкового суспільства такий рівень поведінки розуміється, як уміння конкретних представників бізнесу поєднувати особисті інтереси, пов'язані з отриманням прибутку і фінансового успіху, з інтересами персоналу, інвесторів, акціонерів і суспільства в цілому. Таким чином, спостерігається процес оформлення моделі корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Але в громадській свідомості представників різних країн відсутня єдність в розумінні найважливіших елементів такої моделі. Наприклад, немає однастайності щодо реалізації КСВ як норми професійної поведінки бізнесу, а також ступеня її вираження (високого, середнього, низького).

Суперечливе ставлення в світовому співтоваристві до ступеня участі держави в регулюванні КСВ. Різні думки щодо характеру зв'язків між суб'єктами КСВ (представниками бізнесу та стейкхолдерами або так званими пов'язаними групами). Відповідно, можна припустити, що не може бути єдиної моделі КСВ.

Основним фактором, що впливає на відмінності моделей і рівень вираження соціальної відповідальності, є національна ментальність. В основі національних моделей корпоративної соціальної відповідальності – різний ступінь співвідношення індивідуалізму і колективізму в умовах ринкового суспільства (або капіталізму), і, звичайно ж, специфічні соціальні практики в розвитку економіки, функціонуванні цивільних інститутів, а також способів вирішення суперечок і вираженні індивідуальних потреб, індивідуалізм, способи вираження і ступінь його домінування, узгодження інтересів індивідуума з інтересами своєї соціальної групи, а також професійного співтовариства і нації багато в чому визначають особливості розвитку ринкового суспільства (або капіталізму).

Європейська модель КСВ з'явилася і розвивається в північних країнах ЄС.

Характерними рисами цієї моделі є те, що КСВ не є відкритою лінією поведінки компанії і, як правило, регулюється нормами, стандартами і законами відповідних держав.

У багатьох європейських країнах законодавчо встановлені норми соціально-трудових відносин: 35-годинний робочий тиждень, мінімальний розмір заробітної плати, регулювання понаднормової роботи, формалізовані правила умов праці та його охорони, тестування медичних препаратів. Норми поведінки бізнесу формалізовані на підставі опрацьованого законодавства. Етична відповідальність знаходить вираз також в чітко формалізованих діях, очікуваних від представників бізнесу: це перерахування до бюджетів різних рівнів високих податків і забезпечення роботодавцями високого рівня соціального захисту працівників, законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування і охорона здоров'я працівників, пенсійне регулювання тощо. Рівень державного регулювання економічної поведінки представників бізнесу та форм вираження соціальної відповідальності в європейських державах значно перевершує північноамериканську систему за ступенем участі влади. Зауважимо, що в США і Європі застосовуються поняття, навіть протилежні за змістом: «регулювання» і «втручання». Різні і напрямки вираження соціальної відповідальності: для США – це благодійність в культурі і університетську освіту, для Європи – вирішення соціальних питань і реалізація природоохоронних заходів.

Британська модель КСВ характерна для Великобританії і країн Центральної Європи – Франції, Австрії, Німеччини.

Відмінними рисами цієї моделі є:

- широкий розвиток сектору незалежного консалтингу в сфері КСВ;
- пильна увага фінансового сектору до проєктів в області КСВ;
- підвищений інтерес ЗМІ.
- система бізнес-освіти;
- участь уряду в розвитку КСВ;
- яскраво виражена ініціативність самого бізнесу в створенні проєктів в області КСВ (принцип добровільності).

Розділ 16. Соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі

Активна роль британського уряду виражається в:

- політиці підтримки компаній, які висвітлюють свою діяльність у соціальній та природоохоронній сфері;
- взаєминах із персоналом.

Цілий ряд законодавчих актів встановлює пільговий режим оподаткування для компаній, які ведуть свій бізнес соціально відповідально і з позицій ділової етики, особливо в питаннях ефективного використання енергії, вторинної переробки відходів виробництва.

Американська модель поширена в США, країнах Латинської Америки, англомовних країнах Африки.

Ключовим аспектом американської моделі КСВ є орієнтація на розвиток людського потенціалу як в межах компаній, так і в соціумі в цілому.

Виплати та послуги з корпоративних фондів соціального захисту породжують у працівників впевненість у завтрашньому дні, в тому, що при будь-якому збігу обставин вони будуть соціально захищені, а погіршення умов життя не буде допущено.

Таким чином, працівники стають зацікавленими, сумліннішими у виконанні своїх трудових обов'язків: зміцнюється дисципліна праці, працівники починають дбайливіше ставитися до майна підприємства, зростає якість продукції, конкурентоспроможність, працівники виявляються зацікавленими в успіху і процвітанні підприємства і корпорації в цілому.

В американській концепції індивідуалізму відносини між індивідуумом і організацією будуються переважно на розрахунку, заснованому на гарній обізнаності про власні інтереси. Саме поняття «колективізм» має негативне забарвлення в США, на відміну від інших країн, особливо азійських. В американській моделі корпоративної соціальної відповідальності чітко визначені дії суб'єктів. Ініціатори соціальної активності – самі компанії. Прояв корпоративної соціальної відповідальності – це дії, що виходять за рамки вимог американського законодавства, тобто так зване рекомендований поведінку. Безпосередньо в законодавстві невисокий рівень закріплених правил поведінки корпорацій. Переважно представники бізнесу несуть відповідальність перед місцевою громадою. Цією спрямованістю

визначаються і форми вираження соціальної відповідальності: в спонсорування мистецтва, культури та університетської освіти. Влада мінімально впливає на представників бізнесу, а саме, тільки регулює економічну поведінку, використовуючи відповідні податкові пільги. Певною мірою до американської моделі КСВ близька Великобританія. Капіталістична система, заснована на особистому інтересі і ринковому механізмі, що сформувалася в Великобританії, й донині знаходиться серед країн з найвищим рівнем індивідуалізму в світі. В той же час в суспільствах, де рівень (або індекс) колективізму більш високий, зв'язок між індивідуумами і традиційними організаціями побудований не на розрахунку, а на лояльності до клану, організації або суспільству. Відповідно зі сформованими соціальними практиками в різних країнах, саме організації і суспільство є кращими захисниками особистих інтересів [5].

Форми державного стимулювання в США:

- вводяться пільги з податку на прибуток;
- сума благодійних внесків віднімається з оподаткованого доходу тощо.

На практиці виходить, що внесок корпорацій в соціальну сферу – це форма часткового непрямого державного фінансування соціальної сфери.

В умовах пільгового оподаткування власники втрачають набагато менше коштів, ніж номінально вкладають.

Це не проста витрата фінансових ресурсів, а можливість поліпшити свою репутацію в очах суспільства, створити позитивний імідж компанії.

Державне регулювання на основі економічних стимулів становить основу американської моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка цілком виправдовує себе протягом багатьох років.

Канадська модель КСВ.

У Канаді багато організацій плідно співпрацюють з Національним інститутом якості Канади, який впроваджує спеціальний канадський стандарт соціальної відповідальності бізнесу – модель досконалості якості і здорового робочого місця.

Позиції моделі досконалості якості і здорового робочого місця:

- Адаптація знову найманих працівників до існуючих у компанії корпоративним цінностям.
- Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності. Робоче місце – портрет компанії.
- Створення та примноження вартості (ініціативністю працівників).
- Перехід до нової економіки.

Характеристики діяльності щодо безпеки трудової діяльності і стану здоров'я працівників слугують мірилом оцінки загального стану діяльності організації.

Азійська модель.

При характеристиці формування азійської моделі КСВ необхідно враховувати наступні обставини [7].

1. Азія відрізняється від інших частин світу багатолікістю і багатогранністю як в економічному, так і в культурному та лінгвістичному плані. Було б невірним виділяти одну модель КСВ, тому що визначення даного поняття різняться від країни до країни навіть у межах азіатського регіону.
2. Підвищення рівня життя та боротьба з бідністю є головними питаннями азійських політиків і бізнесменів, що різко контрастує з інтересами західних країн, де вся увага фокусується на підтримці вже наявного високого рівня життя, розвиток концепцій «якість життя» і безперервного благополуччя (well-being).
3. Азія більше, ніж інші регіони, являє собою динамічний розвиток економік (яскравий приклад Китаю та Індії).
4. Наростаюча економічна міць Азії свідчить, перш за все, про посилення політичної влади. У найближчі роки політичний вплив Китаю та Індії зросте настільки, що актуально буде говорити про те, як азійське бачення корпоративної соціальної відповідальності може змінити або доповнити вже наявні в світовому співтоваристві визначення КСВ.
5. Азійські бізнесмени і політики менш залежні від встановлених інтернаціональних принципів і стандартів у питаннях соціального плану, ніж західні компанії. По-перше, це є

результатом того, що стандарти не універсальні і створені, спираючись переважно на західні інтереси та цінності і для вирішення проблем західних країн. По-друге, це пов'язано з бажанням поставити на перше місце питання, пов'язані з економічним зростанням, а також схильністю азіатів до досягнення компромісів, що відрізняється від західних підходів, заснованих на суворому дотриманні законів.

Окремо також в азійській моделі слід зазначити японську, як достатньо розвинену.

Японці не визнають європейські стандарти, вони орієнтуються в області КСВ на свої етичні кодекси.

Лише в 2010 р. вони частково включили ISO 26000.

Особливості японської моделі КСВ:

- забезпечення гендерної рівності;
- розвиток волонтерства – відповідальна поведінка громадян до своєї країни;
- підтримка програм за чистоту навколишнього середовища;
- забезпечення сумлінного партнерства (створення індустріальних груп).

Протягом кількох останніх десятиліть бізнесом пройдений величезний шлях по усвідомлення своєї відповідальності за збереження навколишнього середовища, вирішення соціально-економічних проблем, підвищення якості життя місцевих громад, дотримання прав людини, протидія корупції та ряд інших питань, важливість яких визнається суспільством. Незважаючи на різноманітність підходів до побудови системи корпоративної соціальної відповідальності, всі вони об'єднані однією спільною метою – забезпечити сталий розвиток суспільства.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність поступово стає новою філософією бізнесу, відповідно до якої компанії орієнтуються в своїй діяльності не тільки на отримання прибутку, а й також на досягнення суспільного блага та підтримку екологічної стабільності.

Наявність національних моделей корпоративної соціальної відповідальності пов'язана з цілою низкою причин, основними з яких є наступні.

По-перше, коло соціальних проблем, які потребують першочергової уваги, в тому числі й з боку бізнес-спільноти, відрізняється в тій чи іншій країні, на тій чи іншій території присутності компаній. Наприклад, розширення прав і можливостей місцевого населення, боротьба зі СНІДом та іншими важкими захворюваннями – це головні проблеми Африки. В Україні основні соціальні проблеми лежать у площині відносин роботодавців і працівників, створення нових робочих місць, боротьби з бідністю, фінансування охорони здоров'я.

По-друге, спостерігаються відмінності у взаєминах між компаніями і органами місцевої влади. Як відомо, в США держава не втручається в справи приватного бізнесу.

Модель КСВ континентальної Європи можна охарактеризувати наявністю державного регулювання даної сфери, тому цю модель часто відносять до прихованих форм КСВ. Так, у багатьох країнах Європи законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування і охорона здоров'я працівників, пенсійне забезпечення та ряд інших соціально значущих питань. Традиційно в Європі високі і соціальні стандарти, що формуються державою. В Азії спостерігаються дві тенденції: невтручання транснаціональних компаній в проблеми країни присутності (території присутності); практики азіатських компаній всередині країни, засновані на понятті загального блага. Базові передумови представляють собою ситуацію, коли компанії можуть об'єднувати свої зусилля на перетині місцевих умов й інтересів, суспільних очікувань і схильності сильних бізнес-лідерів до встановлення або демонстрації успадкування громадського блага (приклади компаній Кореї і Сінгапуру).

По-третє. Істотними є і розбіжності у взаєминах між компаніями і їх стейкхолдерами в тій чи іншій країні. Так, в США традиційно сильний вплив на діяльність бізнесу акціонерів і споживачів, у зв'язку з чим і сьогодні не вщухає інтерес до відомого есе М. Фрідмана «Соціальна відповідальність бізнесу – нарощувати прибуток», в якому аргументована ідея відособленості інтересів бізнесу і потреб суспільства.

16.3. Міжнародні стандарти корпоративної звітності

Ступінь реалізації соціальної відповідальності має прояв в якості взаємодії сторін соціальних партнерських відносин суб'єктів господарювання. Також у дотриманні міжнародних стандартів ведення соціально відповідального бізнесу, в яких закладено певні критерії. Це сумлінне ставлення до сплати податків; дотримання вимог міжнародного і національного законодавства, виробництво якісної продукції, розробка соціальних програм компанії, участь у соціальних проєктах регіонального і загального масштабу, охорона навколишнього середовища, благодійні проєкти тощо. В якості міжнародного механізму формування соціально відповідальної поведінки суб'єктів економіки використовується також Кодекс ділової етики, декларації, хартії.

Міжнародні стандарти соціально відповідального бізнесу світові структури почали формувати наприкінці ХХ століття [1]:

- 1996 р. – сформована Європейська бізнес-мережа «Корпоративна соціальна відповідальність – Європа» (European Business Network – CSR Europe) з метою пропаганди ідей і досвіду його принципів;
- 1997 р. – створена Глобальна ініціатива з надання звітності (Global Reporting Initiative) для розробки стандартів соціальної (нефінансової) звітності компаній.

Одним із значущих світових орієнтирів в області прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією, тобто корпоративної соціальної відповідальності, стала Міжнародна ініціатива ООН – Глобальний договір ООН (Global Compact).

Ініціатива Глобального договору була розпочата Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном на Всесвітньому економічному форумі 1999. Світові лідери бізнесу були запрошені приєднатися до глобальної ініціативи (Глобального договору), яка поєднала компанії з агенціями ООН, трудовими та громадськими організаціями заради підтримки десяти універсальних принципів у сферах прав людини,

стандартів праці, охорони навколишнього середовища та протидії корупції. Дія Договору направлено на залучення корпорацій до вирішення глобальних проблем цивілізації.

Десять принципів Глобального договору з області прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією користуються загальним консенсусом і почерпнуті з:

- Загальної декларації прав людини;
- Декларації Міжнародної організації праці про основоположні принципи і права на виробництві;
- Ріо-де-Жанейрської декларації з навколишнього середовища і розвитку;
- Конвенції ООН проти корупції.

Принципи Глобального договору ООН

Сфера дії: Права людини

Принцип 1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини.

Принцип 2. Ділові кола не повинні бути причетні до порушень прав людини.

Сфера дії: Трудові відносини

Принцип 3. Ділові кола повинні підтримувати свободу об'єднання та реальне визнання права на укладення колективних договорів.

Принцип 4. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової та обов'язкової праці.

Принцип 5. Ділові кола повинні виступати за повне викорінення дитячої праці.

Принцип 6. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості.

Сфера дії: Навколишнє середовище

Принцип 7. Ділові кола повинні підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності.

Принцип 8. Ділові кола повинні вживати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища.

Принцип 9. Ділові кола повинні сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій.

Сфера дії: Протидія корупції

Принцип 10. Ділові кола повинні протистояти всім формам корупції, включаючи здирництво і хабарництво.

Десять універсальних принципів Глобального договору орієнтовані на втілення практик відповідального бізнесу в сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби з корупцією.

Глобальний договір не передбачає обов'язкового нагляду або суворой оцінки діяльності компаній. Він ґрунтується виключно на добровільних ініціативах бізнесу щодо підтримки принципів сталого розвитку, прозорості діяльності, публічної звітності, втілення принципів Глобального договору в ділову стратегію, корпоративну культуру і свою повсякденну ділову практику.

Таким чином, Глобальний договір є суто добровільною ініціативою, яка має дві мети:

- 1) інтеграція десяти принципів в підприємницьку діяльність у світовому масштабі;
- 2) стимулювання дій на підтримку більш широких цілей розвитку ООН.

В інтересах досягнення цих цілей Глобальний договір забезпечує навчання і участь за допомогою декількох механізмів:

- політичних діалогів;
- навчання;
- місцевих громад;
- партнерських проєктів.

Будучи добровільною ініціативою, Глобальний договір націлений на те, щоб забезпечити широку участь в ньому різних груп з числа підприємницької спільноти та інших організацій, які формують і розвивають соціально орієнтовану діяльність.

Для того щоб приєднатися до Глобального договору, компанія направляє лист за підписом виконавчого директора (і зі схвалення Правління) на ім'я Генерального секретаря ООН, в якій висловлюється підтримка Глобального договору і його принципів.

Приєднання до Глобального договору означає публічну заяву про свою прихильність Десяти універсальним принципам даної ініціативи. Організація, що бере на себе таке зобов'язання, повинна ініціювати такі зміни у своїй підприємницькій діяльності, за допомогою яких Глобальний договір і його принципи перетворилися б на невід'ємний елемент управлінської та підприємницької стратегії, культури та повсякденних операцій; опублікувати в своєму річному звіті або аналогічному публічному звіті (наприклад, в звіті з питань стійкості) інформацію про те, яким чином вона підтримує Глобальний договір і його принципи («повідомлення про досягнутий прогрес»); публічно підтримувати Глобальний договір і його принципи, використовуючи такі комунікаційні можливості, як прес-релізи, виступи тощо [2].

У міжнародній практиці складання нефінансової звітності використовуються такі форми соціальної звітності [3]:

- звіт довільної форми;
- комплексний звіт, побудований з використанням певного методу потрійного підсумку, який включає економічні, екологічні та соціальні показники: (Triple Botton-Line); Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group); групи корпоративного громадянства (Corporate Social Citizenship) або ін.;
- стандартизований звіт (міжнародні стандарти серії: AA1000, ISO-14000, ISO-9000, ISO-2600, SA8000, GRI, стандарти Саншайн тощо). Довільна форма соціального звіту зручна і призначена для зовнішніх аудиторів. Однак її важко застосувати для порівняння із міжнародними стандартами. Від великих підприємств, які виходять на світовий ринок, вимагають стандартизованого звіту для соціального аудиту. Зокрема, дотримання стандартів серій:
 - ISO (Міжнародна Організація Стандартизації) – зобов'язання бізнесу систематично дотримуватися екологічних показників;
 - GRI (Глобальна Ініціатива Звітування) щодо формування соціально-економічних та екологічних напрямків діяльності організацій;
 - SA (Social Accountabiliti International) – покращення умов праці на основі добровільного їх моніторингу, сертифікації

та оцінювання. Міжнародні стандарти серії ISO-9000 стосуються управління якістю продукції. Серію ISO-14000 (14010, 14011/1, 14012) представлено стандартними вимогами до системи екологічного менеджменту. Наприклад, ISO-14001 – прийняття зобов'язань щодо «Системи екологічного менеджменту – специфікація і керівництво з використання».

Більше 3000 організацій по всьому світу, включаючи більше двох третин компаній зі списку Fortune Global 500, регулярно випускають нефінансові звіти, які стали інструментом відкритості та прозорості діяльності корпорації в контексті корпоративної соціальної відповідальності [13]. Значну роль у поширенні нефінансового звіту відіграють уряди, які розглядають його як один із інструментів просування соціальної відповідальності бізнесу. Деякі з них – зокрема в країнах Європейського Союзу – зробили звітність із соціальної відповідальності обов'язковою для всіх або певних груп компаній. Наприклад, у Бельгії, Нідерландах, Норвегії, Великобританії, Франції це стосується всіх компаній або таких, що котируються на біржі, у Данії – компаній, які є найбільшими забруднювачами навколишнього середовища, у Швеції – державних підприємств. Потрібно відзначити, що у Нідерландах і Норвегії вимоги щодо звітування про соціальні аспекти діяльності підприємства внесено до закону про бухгалтерський облік. Зокрема, у Нідерландах, Норвегії та Італії згідно із законодавством у вступі до фінансового звіту повинна наводитись інформація про ті чи інші аспекти соціальної політики підприємства (наприклад, відносини з працівниками та екологічну діяльність). У Бельгії та Німеччині у складі річної звітності підприємства зобов'язані подавати соціальний звіт із інформацією про практику найму і розвитку працівників у компанії, загальний опис робочої сили, плинність кадрів, заходи щодо просування і професійної підготовки працівників та екологічний вплив. Досвід зарубіжних країн щодо державного регулювання з цього питання важливий для України і потребує вивчення для визначення подальшого розвитку нефінансової звітності в нашій країні [14].

Глосарій

Єдина теорія КСВ – діалектика нормативного та інструментального підходу спрямована на моральне обґрунтування поведінки компаній і окремих менеджерів пов'язує соціально відповідальне ведення бізнесу з його ефективністю.

Корпоративна соціальна відповідальність – інструмент, за допомогою якого можливо впливати на суспільство, забезпечуючи сталий розвиток. Це серйозна спроба вирішити соціальні проблеми, викликані повністю або частково діями корпорації.

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю компанії і виходить за рамки визначеного законом мінімуму.

Соціальна відповідальність (social responsibility) – зобов'язання фірми переслідувати довгострокові суспільно корисні цілі, прийняте нею понад необхідного від неї відповідно до законодавства та економічними умовами.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це відповідальність компанії за вплив своєї діяльності перед усіма людьми і організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому.

Соціальна відповідальність фірми – максимальне використання переваг компанії і зведення до мінімуму недоліків, які зачіпають як учасників бізнесу, так і суспільство в цілому.

Тестові завдання

- 1. Пріоритетом етико-орієнтованої моделі ведення бізнесу є:**
 - 1) індивідуальні інтереси;
 - 2) ринкові рішення;
 - 3) якість життя;
 - 4) експлуатація ресурсів.

- 2. Дотримання міжнародних та внутрішніх норм ведення бізнесу задля уникнення розбіжностей в торгівлі і сприяння забезпеченню рівних умов для конкуренції – це сутність такого принципу етики міжнародного бізнесу:**
 - 1) відповідальність бізнесу;
 - 2) економічний та соціальний вплив бізнесу;
 - 3) повага до правових норм;
 - 4) підтримка багатосторонніх торговельних відносин.

- 3. Прикладом країни з монохромною культурою є:**
 - 1) Німеччина;
 - 2) Україна;
 - 3) Бразилія;
 - 4) ПАР.

- 4. Соціально-психологічний процес у колективі чи групі, побудований на впливі особистого авторитету людини на поведінку їх членів – це:**
 - 1) адміністрування;
 - 2) ієрархічність;
 - 3) лідерство;
 - 4) авторитарність.

- 5. Яка з характеристик відрізняє керівника від лідера:**
 - 1) мотивація і моральне заохочення;
 - 2) ґрунтується на владі і адміністративному ресурсі;

- 3) ґрунтується на процесі соціального впливу і на взаємодії в організації;
- 4) формування концепції майбутнього.

6. Концепція, згідно з якою організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на зацікавлені сторони і навколишнє середовище – це:

- 1) корпоративна соціальна відповідальність;
- 2) адміністративна відповідальність;
- 3) управлінська відповідальність;
- 4) благодійна відповідальність.

7. Дотримання співробітниками і компанією в цілому загальнолюдських норм поведінки у взаєминах один з одним, конкурентами, державою і суспільством – це:

- 1) економічна відповідальність;
- 2) юридична відповідальність;
- 3) етична відповідальність;
- 4) благодійна відповідальність.

8. До основних перешкод реалізації КСВ українськими підприємствами належать:

- 1) податковий тиск;
- 2) недосконалість нормативно-законодавчої бази;
- 3) відсутність достатніх коштів;
- 4) всі відповіді правильні.

9. Модель КСВ, яка ініціюється самими компаніями та передбачає максимальну самостійність корпорацій у визначенні свого суспільного внеску, називається:

- 1) європейська;
- 2) американська;
- 3) японська;
- 4) змішана.

10. Впровадження в українську бізнес-практику КСВ сприятиме:

- 1) збільшенню обсягу іноземних інвестицій;
- 2) підвищенню рівня конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі;
- 3) зниженню енерго- та матеріалоемності;
- 4) всі відповіді правильні.

Контрольні запитання

1. Визначте проблемні аспекти етики бізнесу на мікро- та макrorівнях.
2. Порівняйте пріоритети етико-орієнтованої та економічної моделей ведення бізнесу.
3. Наведіть приклади країн з монохромною культурою.
4. Зробіть компаративний аналіз відмінностей лідерства і керівництва.
5. Визначте особливості поведінки лідерів міжнародних компаній в індивідуалістських та колективістських культурах.
6. У чому полягають міжнародні комунікативні бар'єри при здійсненні підприємницької діяльності.
7. Надайте характеристику сутності та ролі корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі.
8. Аналізуючи досвід міжнародних корпорацій визначте бізнес-вигоди від використання практик корпоративної соціальної відповідальності.
9. Опишіть соціально-відповідальні функції суб'єктів міжнародного бізнесу.
10. Визначте основні перешкоди реалізації корпоративної соціальної відповідальності українськими підприємствами.

Практичне завдання

Надайте порівняльну характеристику форматів нефінансової звітності бізнесу:

Звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору ООН	Звітність за вимогами системи GRI	Соціальний звіт за показниками, які визначаються компанією

Список використаних джерел

1. Андрющенко А. І. Соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект аналізу / А. І. Андрющенко, І. М. Рябець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.readera.org/article/sotsialna-vidpovidalnist-teoretyeko-metodolohichnyi-aspekt-analizu-10157455.html> readera.org
2. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.mlsp.gov.ua/.../article%3Bjsessionid=07E30561B5BF4DDE28B50
3. Грановська І. В. Міжнародні стандарти звітності соціальної відповідальності бізнесу / І. В. Грановська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evu/2012_19_1/Granovsk.pdf
4. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. – Нац. технічний ун-т України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – С. 180.
5. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. М. Колот // Економіка України. – 2014. – № 3 (628). – С. 70–82.
6. Колот А. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. Колот // Україна : аспекти праці. – 2013. – № 8. – С. 3–17.
7. Король С. Я. Нормативні документи із соціальної відповідальності бізнесу / С. Я. Король // Економіка України. – 2013. – № 9 (622). – С. 85–96.

8. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Л. Ненсі ; пер. з англ. С. Яринич . – Київ : Стандарт, 2005. – 302 с.
9. Preston L. «Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom», *Corporate Governance: an International Review*. – 2004. – Vol. 11. – № 3. – P. 151.
10. Дейч М. Є. Становлення та розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності: управлінський аспект : монографія / М. Є. Дейч ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2014. – 352 с.
11. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. – Офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/31/653160/>
12. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/31/653160/>
13. Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
14. European Accountants call for a specific international standard on sustainability assurance. – Access mode : <http://www.iasplus.com/europe/0606feesustainpr.pdf>
15. Taking the Temperature of CSR Leaders // A survey of global CSR leaders by Business for Social Responsibility and the Dutch Ministry of Economic Affairs . – 2005.
16. Heritage Foundation. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.heritage.org/index/>
17. Economic and Political Risk Evaluator [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.oxfordeconomics.com/economic-and-political-risk-evaluator>
18. Trading Economics [Electronic Resource]. – Access mode : <https://ru.tradingeconomics.com/country-list/rating>
19. Institutional Investor. Official Site [Electronic Resource]. – Access mode : <https://www.institutionalinvestor.com/>

Розділ 17

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

- 17.1. Значення інтеграційних операцій в міжнародному бізнесі.
- 17.2. Класифікація угод злиття та поглинання.
- 17.3. Світові хвилі розвитку злиття та поглинання.
- 17.4. Механізми захисту від рейдерських захоплень.

17.1. Значення інтеграційних операцій в міжнародному бізнесі

Сучасні умови світової економіки значно впливають на тенденції і перспективи процесів глобалізації та інтеграції, які виражаються в формі появи нових компаній і консолідації бізнесу. З року в рік процеси злиття і поглинання призводять до об'єднання підприємств не тільки однієї країни, а й між кількома країнами по всьому світу. Одними з найпопулярніших способів розвитку компаній є угоди злиття та поглинання, якими досить часто користуються навіть найуспішніші і найбільші компанії. Згодом цей процес стає все частішим і звичайним явищем у світовій економіці.

Перший пік міжнародних об'єднань у бізнесі припав на початок XX століття. Процес міжнародної концентрації капіталу був викликаний зміною законодавчої бази і виключно несприятливими умовами для ведення бізнесу. Вперше з'явилися багатонаціональні компанії, які посіли в ряді галузей монопольне становище. Можливість істотно впливати на ринкові ціни, маніпулюючи виробництвом і пропозицією, забезпечувало їм особливо високу прибутковість і змінювало саму суть ринкової економіки, що базувалася до цього за принципами вільної конкуренції.

Основні принципи розвитку великих компаній – економія, гнучкість, маневреність і компактність – до кінця XX століття змінилися орієнтацією на експансію і зростання. Великі компанії

прагнуть вишукувати додаткові джерела розширення своєї діяльності, серед яких одним з найбільш популярних є злиття і поглинання компаній. Злиття і поглинання – один з найпоширеніших прийомів розвитку, до якого вдаються в цей час навіть дуже успішні компанії. Цей процес у ринкових умовах стає явищем звичайним, практично повсякденним. При цьому об'єктом поглинання стають перш за все швидко зростаючі підприємства в перспективних секторах економіки.

Процес міжнародної централізації капіталу супроводжується стрибкоподібним зростанням обсягів виробництва, розширенням філіальної мережі основних світових ТНК, диверсифікацією та посиленням їх фінансового, науково-технічного потенціалу.

У міжнародній практиці для позначення економічних процесів укрупнення бізнесу і капіталу, що відбуваються на макро- і мікроекономічному рівнях, застосовується термін **М & А** (*скор. від англ. Mergers and Acquisitions*) – «злиття і поглинання». Угоди М & А в усьому світі є законним інструментом цивілізованого бізнес-спільноти, однак можуть здійснюватися як на дружній основі, так і з використанням агресивних методів поглинання.

Підхід до ідентифікації процесів злиття та поглинання ґрунтується на появі в результаті угоди нової компанії, або здійсненні процесів у рамках існуючих форм. Зазначені процеси являють собою вкрай ефективний спосіб збільшення вартості компанії, оскільки за їх допомогою фірма може отримати доступ до нових міжнародних ринків, а також придбати важливі для себе патенти та технології. При цьому досягнення результату буде набагато швидше, оскільки найчастіше вибір економічних суб'єктів на користь інтеграцій визначається і можливістю отримання переваг від синергетичного ефекту. Не варто також забувати і про фактор конкуренції, адже такі угоди є поширеним механізмом боротьби на ринку. Розкриваючи сутність злиття і поглинання, варто відзначити, що тепер немає повної єдності думок щодо даних понять, крім того, законодавча база М & А в різних країнах має суттєві відмінності.

Розділ 17. Інтеграційні процеси в міжнародному бізнесі

Але відповідно до загальноприйнятих підходів під злиттям мається на увазі будь-яке об'єднання суб'єктів господарювання, в результаті якого утворюється єдина економічна одиниця з двох або більше раніше існуючих структур.

Так, під **злиттям** (*Mergers*) розуміється об'єднання декількох компаній, в результаті якого одна з них виживає, а інші втрачають свою самостійність і припиняють існування.

У свою чергу **поглинання** (*Acquisitions*) компанії можна визначити як взяття однією компанією іншої під свій контроль, управління нею з придбанням абсолютного або часткового права власності на неї. Поглинання компанії найчастіше здійснюється шляхом скупки всіх акцій підприємства на біржі, що означає придбання цього підприємства.

Можна виділити наступні сутнісні характеристики угод М & А:

- придбання корпоративного контролю;
- реорганізація;
- інвестиційний процес;
- інтеграційний процес;
- реструктуризація.

Для найкращого розуміння підходу до термінології злиття і поглинання, у табл. 17.1 дані процеси проілюстровані на прикладі формул.

Таблиця 17.1

Інтеграційні процеси злиття та поглинання

Злиття	Поглинання	Консолідація
$A+B=A$	$A+B=A$ ↓ В	$A+B=C$

Джерело: складено автором на підставі [4]

Слід розуміти різницю між цими двома поняттями: як правило, «злиття» носять добровільний характер, а «поглинання» – примусовий. При цьому операції з поглинання мають на увазі передачу прав власності на компанію, а також, найчастіше,

заміну менеджменту компанії, що купується, зміна її виробничої та фінансової політики. Однак компанія-ціль формально може продовжувати діяльність в якості самостійної юридичної особи, тобто злиття саме організаційних структур компаній може і не відбутися.

Якщо розглядати результат здійснення операції – утворення нової компанії або об'єднання фірм на базі однієї з компаній, то слід зазначити, що в цьому питанні думки авторів розходяться.

Необхідно також відзначити, що деякі науковці використовують термін «злиття» як різновиду поняття «поглинання», маючи на увазі, що всі угоди придбання компаній означають «поглинання», а злиття, в свою чергу, може виступати як можливий наступний крок – поглинає компанії, в разі якщо вона прийме рішення про об'єднання своїх активів з активами придбаної компанії.

Інші вчені мають протилежну думку, вважаючи, що «поглинання» входить до складу «злиття», в якому буде існувати тільки одна компанія, в разі рівноправного об'єднання компаній процес називається «консолідація».

Розрізняють декілька видів угод М & А компаній:

- з географії злиття компаній;
- за характером інтеграції компаній;
- по відносинам управлінського персоналу компаній до угоди;
- за національною приналежністю компаній.

Переваги використання угод М & А в будь-якій економічній галузі такі: зниження трансакційних витрат, підвищення рентабельності компанії, зростання прибутку. Отже, головною метою угод злиття та поглинання є збільшення капіталізованої вартості та посилення конкурентоспроможності об'єднаної компанії на світовому ринку.

Говорячи про головні теоретичні аспекти злиття і поглинання, не можна не розкрити суть концепції синергії, яка відображає потенційну вигоду компанії. Дана концепція пояснює важливість використання угод М & А в якості ефективного інструменту для отримання та використання в майбутньому певних переваг, які виникають в процесі інтеграції міжнародного бізнесу.

Синергія в такому випадку є такою консолідацією компаній, при якій нова фірма буде ціннішою, ніж сума двох фірм окремо.

Синергетичний ефект може бути різним: короткостроковим та/або довгостроковим. У першому випадку – головною перевагою буде скорочення витрат та вивільнення ресурсів для подальшого інвестування. У другому випадку – на перший план висувається розкриття і реалізація стратегії нових конкурентних переваг. Однак виходячи з більшості критеріїв, що характеризують прибуток компанії, можна класифікувати ефекти синергії з різних галузей. Звичайно, це торговий синергізм: він проявляється у використанні загальних каналів розподілу товарів та реалізації стратегії «пов'язаних» продажу. Далі це операційний синергізм, що полягає в зниженні витрат на одиницю продукції завдяки оптимальному застосуванню виробничих потужностей та персоналу. Інвестиційний синергізм проявляється при спільному використанні результатів НДДКР та устаткування. Управлінський синергізм полягає в застосуванні менеджерського досвіду для управління компанією. І нарешті, податковий синергізм, який надає податкові переваги нової організації, що особливо гостро проявляється при здійсненні міжнародної діяльності: отримання вигод від законодавчих особливостей та нівелюванні ставок по різних країнах.

Отримання синергії в злиття і поглинання зазвичай передбачає повну і тісну інтеграцію мети. Технологічні злиття і поглинання регулюються індивідуальною і часто дуже раціональною структурою, що сприяє швидкому виконанню технологічних операцій і їх інтеграції. Але в другому десятилітті ХХІ сторіччя світова практика свідчить, що можна взагалі не інтегрувати придбання, а керувати ним на відстані «витягнутої руки», щоб уникнути придушення діяльності корпоративної бюрократією. Це стає можливим за рахунок використання цифрових технологій, певний набір як можна використовувати на різних етапах будь-якого процесу М & А. Ці рішення ілюструють, як узгодженість, точність і надійність можуть застосовуватися до значних обсягів даних, які мають вирішальне значення для кожної фази операції М & А [10]. Прикладами цифровізації процесів М & А є:

- 1) цифровий скринінг цілей (digital target screening). Цей інструмент на стадії вибору мети угоди дозволяє звузити список цілей до найбільш життєздатних придбань. Він включає в себе дані з зовнішніх джерел для аналізу тенденцій в галузі, порівняння шляхів зростання і фінансових профілів різних потенційних цілей, а також уточнення списку на основі призначених для користувача критеріїв, визначених базовою стратегією придбання;
- 2) прискорювач взаємозалежності (interdependency accelerator). Використовуючи візуалізацію даних для виділення важливих етапів шляху, прискорювач взаємозалежності надає можливість агрегування і обробку сотень робочих планів, що дозволяють отримати уявлення про ключові ризики, проблеми та міжфункціональних залежностях як для придбань, так і для продажу;
- 3) цифрове проєктування організації (digital organization design). Використовуючи внутрішні дані та галузеві контрольні показники, орієнтовані на передові практики, керівники можуть створювати власні моделі виділення розмірів і вартості організації, щоб полегшити узгодження робочої сили на основі цілей і завдань, які стоять після операції, і бажаних атрибутів нової організації;
- 4) цифровий облік закупівель (digital purchase accounting). Після угоди M & A систематизація обліку закупівель може виявитися складним, але інструмент цифрового обліку закупівель може автоматизувати ряд аспектів процесу, об'єднуючи та ілюструючи відповідні дані, щоб скоротити час, необхідний для підготовки документів, а також автоматизувати перевірку і помилок;
- 5) обробка фінансових звітів про продаж активів (divestiture financials processing) автоматизує і прискорює створення скоригованих фінансових результатів. У деяких випадках цей процес (вимірюваний від збору даних до аудиту) скорочувався з шести-восьми тижнів до всього лише 10 днів.

Таким чином, цифровізація допомагає зробити планування інтеграційних взаємодій в міжнародному бізнесі більш ефективним та орієнтованим на створення вартості, підвищуючи ймовірність успіху операції злиття та поглинання.

17.2. Класифікація угод злиття та поглинання

У сучасній літературі існує значна кількість класифікацій угод злиття і поглинання, які залежать від специфіки законодавств різних країн. Однією з найбільш відомих класифікацій є класифікація Патрика Гохана. Він виділяє статутне злиття, злиття, що підкорює та злиття, що знов підкорює. Статутне злиття являє собою такий вид угоди, при якій відбувається повне припинення діяльності однієї з компаній. Злиття, що підкорює полягає в тому, що одна з організацій стає дочірньою (або частиною дочірньої) іншої організації. Нарешті, злиття, що знов підкорює – це угода, при якій дочірня компанія однієї фірми вливається в іншу фірму. Необхідно відзначити, що автор не виділяє окрему категорію поглинання, проте одна з компаній, що беруть участь у злитті, називає «поглинає». Звісно, що таке використання термінів підкреслює відсутність розмежування злиття та поглинання, тобто термін «злиття та поглинання» використовується як щось єдине.

Ще один американський автор, Доналд Депамфіліс, пропонує свою класифікацію, яка має спільні риси з попередньою. На його думку, злиття – це «об'єднання двох компаній, в результаті якого тільки одна з них зберігається як юридична особа» [4]. Різні види злиття виникають лише залежно від того, яка юридична особа зберігається і в якій формі. Такий поділ дуже точно визначає сутність угоди, адже акцент робиться перш за все на економічний характер, а не юридичний. Можна сказати, що інші ознаки є додатковими: припинення діяльності однієї з компаній, виникнення нової юридичної особи, різноманітність форм. Враховуючі зазначене, слід наголосити на наявності такого поняття як консолідація – з'єднання підприємств, в кінці якого утворюється нова компанія. Тоді компанії, які беруть участь в угоді, скасовуються, і продовжує працювати нова юридична особа. Злиття в даному розподілі позначає також об'єднання компаній, проте в результаті

такого об'єднання продовжує функціонувати одна з компаній, а інша – скасовується. Відповідно не відбувається створення абсолютно нової юридичної особи.

У сучасному міжнародному бізнесі виділяються також й інші види класифікацій. Залежно від характеру інтеграції компаній доцільно виділяти такі види:

Горизонтальні злиття – об'єднання компаній однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або спеціалізуються на однаковій стадії виробництва (прикладом може слугувати злиття американських виробників продуктів H.J. Heinz Company і Kraft Foods Group і утворення нової структури The Kraft Heinz Company).

Вертикальні злиття – об'єднання компаній різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту. Тобто розширення компанією-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до джерел сировини, або на наступні – до кінцевого споживача. Наприклад, злиття гірничодобувних, металургійних і машинобудівних компаній.

Родові злиття – об'єднання компаній, що випускають взаємозв'язані товари. Наприклад, фірма, яка виробляє фотоапарати, об'єднується з фірмою, що виробляє фотоплівку або хімреактиви для фотографування.

Конгломератні злиття – об'єднання компаній різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття такого типу – це злиття фірми однієї галузі з фірмою іншої галузі, яка не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом. У рамках конгломерату поєднувані компанії не мають ні технологічного, ні цільового єдності з основною сферою діяльності фірми інтегратора. Профілюючий виробництво в такого виду об'єднаннях приймає розпливчасті обриси або зникає зовсім.

У свою чергу можна виділити три різновиди конгломератних злиття:

– з **розширенням продуктової лінії** (product line extension mergers). Це з'єднання неконкуруючих продуктів на основі подібності каналів реалізації і процесів виробництва.

- Як приклад можна навести придбання компанією Procter & Gamble, провідним виробником миючих засобів, фірми Clorox – виробника відбілюючих речовин для білизни;
- **злиття з розширенням ринку** (market extension mergers). Сутність полягає у придбанні додаткових каналів реалізації продукції в географічних районах, які раніше не обслуговувалися (наприклад, покупка компанії Volkswagen 70 % акцій Skoda, що надалі дозволило VW міцно закріпитися на східноєвропейському ринку);
 - **чисті конгломератні злиття, які не** припускають ніякої спільності у виробничих процесах або реалізації продукції (приклад, злиття Guinness (виробника алкогольної продукції) і Grand Metropolitan (компанії з випуску продуктів харчування) і освіти згодом Diageo).

Залежно від національної приналежності поєднаних компаній можна виділити два види злиття компаній:

Національні злиття – об'єднання компаній, що знаходяться в рамках однієї держави.

Транснаціональні злиття – злиття компаній, що знаходяться в різних країнах (*transnational merger*), придбання компаній в інших країнах (*cross-border acquisition*). Прикладом може слугувати злиття шведської автомобільної компанії Volvo Cars і холдингу з КНР Geely.

З огляду на глобалізацію господарської діяльності, в сучасних умовах характерною рисою стає злиття і поглинання не тільки компаній різних країн, а й транснаціональних корпорацій.

Залежно від способу об'єднання потенціалу можна виділити такі типи злиття:

Корпорації – цей тип злиття має місце тоді, коли об'єднуються всі активи залучених до угоди компаній;

Корпоративні альянси – об'єднання двох або декількох компаній, сконцентроване на конкретному окремому напрямку бізнесу з метою отримання синергетичного ефекту.

В інших видах діяльності фірми діють самостійно. Компанії для цих цілей можуть створювати спільні структури, наприклад, спільні підприємства.

Злиття можуть здійснюватися на паритетних умовах (50/50). Однак накопичений досвід свідчить про те, що «модель рівності» є найважчим варіантом інтеграції. Будь-яке злиття в результаті може завершитися поглинанням. Тип злиття залежить від поточної ситуації на ринку, а також від стратегії діяльності компаній і ресурсів, якими вона володіє.

Слід зазначити, що злиття і поглинання компаній мають свої особливості в різних країнах/регіонах світу. Наприклад, на відміну від Європи, де відбуваються поглинання дрібних і середніх компаній, невеликих акціонерних товариств суміжних галузей, сімейних фірм, в США відбуваються, значною мірою, злиття або поглинання великих фірм.

Залежно від відносини управлінського персоналу компаній до угоди зі злиття або поглинання компанії можна виділити дружні та ворожі поглинання (табл. 17.2).

У світовій практиці рейдерство отримало конкретний кримінальний статус, описаний в кримінальному законодавстві конкретної країни, або трансформувалося в легальний бізнес (угоди M & A), який пов'язує із санацією активів неефективних власників.

Залежно від інтенсивності атаки і дотримання законодавства розрізняють такі типи рейдерства:

«Чорне» рейдерство – криміналізований різновид рейдерства, методи якого завжди пов'язані з фізичним насильством: підкуп, шантаж, силовий вхід на підприємство, підробка реєстру акціонерів та ін.

«Сіре» рейдерство – м'який варіант, часто пов'язаний з корупційними діями у відношенні представників системи судочинства та / або керівництва цільової компанії. Найбільш поширеним способом, застосовуваним при здійсненні цієї схеми, є «впровадження в колектив підприємства». На роботу в якості менеджера або навіть простого працівника влаштовується так званий рейдерський «агент», завдання якого – уважно і досконально вивчити стан роботи підприємства, встановити пристрої для підслуховування тощо. Рейдери шукають будь-який компромат, щоб потім зіграти на цьому.

**Злиття та поглинання залежно від ставлення
управлінського персоналу компаній до угоди**

Типи злиття та поглинання	
«Дружні злиття» – злиття, при яких керівний склад та акціонери компаній-учасниць (як головної, так й цільової, обраної для покупки) підтримують цю угоду	«Ворожі (недружні) злиття» – злиття і поглинання, при яких керівний склад цільової компанії («компанії-мети») не згоден з підготовлюваною угодою і здійснює ряд протизагарбницьких заходів. У цьому випадку компанії доводиться вести дії проти цільової компанії з метою її поглинання
	Рейдерство (від англ. <i>Raider</i>), як найбільш агресивна форма, під якою розуміється захоплення майна і прав власності на підприємство проти волі його власника та/або керівника компанії. Процес, пов'язаний з рейдерством, називається «рейдерське захоплення» і здійснюється через недосконалість законодавства з корупційним використанням державних, адміністративних і силових ресурсів

Джерело: складено на підставі [4]

«Біле» рейдерство – це найбільш поширений тип у практиці міжнародного бізнесу, передбачає скупку акцій проти волі і бажання власників і менеджменту цільової компанії, організація страйків або перевірок контролюючими органами. Такий вид рейдерства нібито не завдає шкоди економіці країни, а ротація власників необхідна для підтримки ефективності та запобігання застою.

Вважається легальною, оскільки при ній відбувається звичайна скупка акцій у акціонерів. У цій ситуації типовою помилкою менеджменту підприємства є недооцінка небезпеки скупки акцій у працівників підприємства. Замість того щоб в якості відповіді теж скуповувати акції, менеджмент перебуває у впевненості, що дана процедура не дозволить стороннім особам заволодіти контрольним пакетом.

Тип злиття залежить від ситуації на ринку, а також від стратегії діяльності компаній і ресурсів, якими вона володіє.

17.3. Світові хвилі розвитку злиття та поглинання

Злиття та поглинання компаній протягом усієї своєї історії мали хвилеподібний характер. Можна відзначити п'ять найбільш виражених **хвиль** у розвитку цих процесів, які відзначені своїми характерними особливостями.

Перша хвиля (1887–1904 рр.). Більшість злиття здійснювалося за принципом горизонтальної інтеграції. Практично у всіх галузях панували монополії, тобто єдині домінуючі фірми. Далі з'явилися підприємства, які можна вважати попередниками сучасних вертикально інтегрованих корпорацій. Відмінною рисою більшості злиття у цей період з'явився множинний характер: в 75 % від загальної кількості злиття було залучено принаймні по 5 фірм, в 26 % з них брало участь 10 і більше компаній. Іноді об'єднувалися кілька сотень фірм.

Друга хвиля (1916–1929 рр.). У зв'язку з реалізацією антимонопольного законодавства злиття компаній в галузях призводить вже не до панування монополії, а олігополії, тобто до домінування невеликого числа найбільших фірм. Для цієї хвилі більше, ніж для попередньої, характерні вертикальні злиття і диверсифікація.

Третя хвиля (1960–1970-ті рр.). Для цього етапу характерний сплеск злиття компаній, зайнятих у різних видах бізнесу, тобто злиття конгломератного типу. За оцінкою Федеральної торгової комісії США, з 1965 по 1975 р. 80 % злиття призвели до утворення конгломератів. Число чистого конгломератного злиття зросло з 10,1 % в 1948–1955 рр. до 45,5 % в 1972–1979 рр. Жорстке антимонопольне законодавство обмежило горизонтальну і вертикальну інтеграцію. Кількість горизонтального злиття скоротилася з 39 % в 1948–1955 рр. до 12 % в 1964–1970 рр.

Четверта хвиля (1980–1995 рр.). У цей період скорочується питома вага злиття конгломератного типу. Понад те,

Розділ 17. Інтеграційні процеси в міжнародному бізнесі

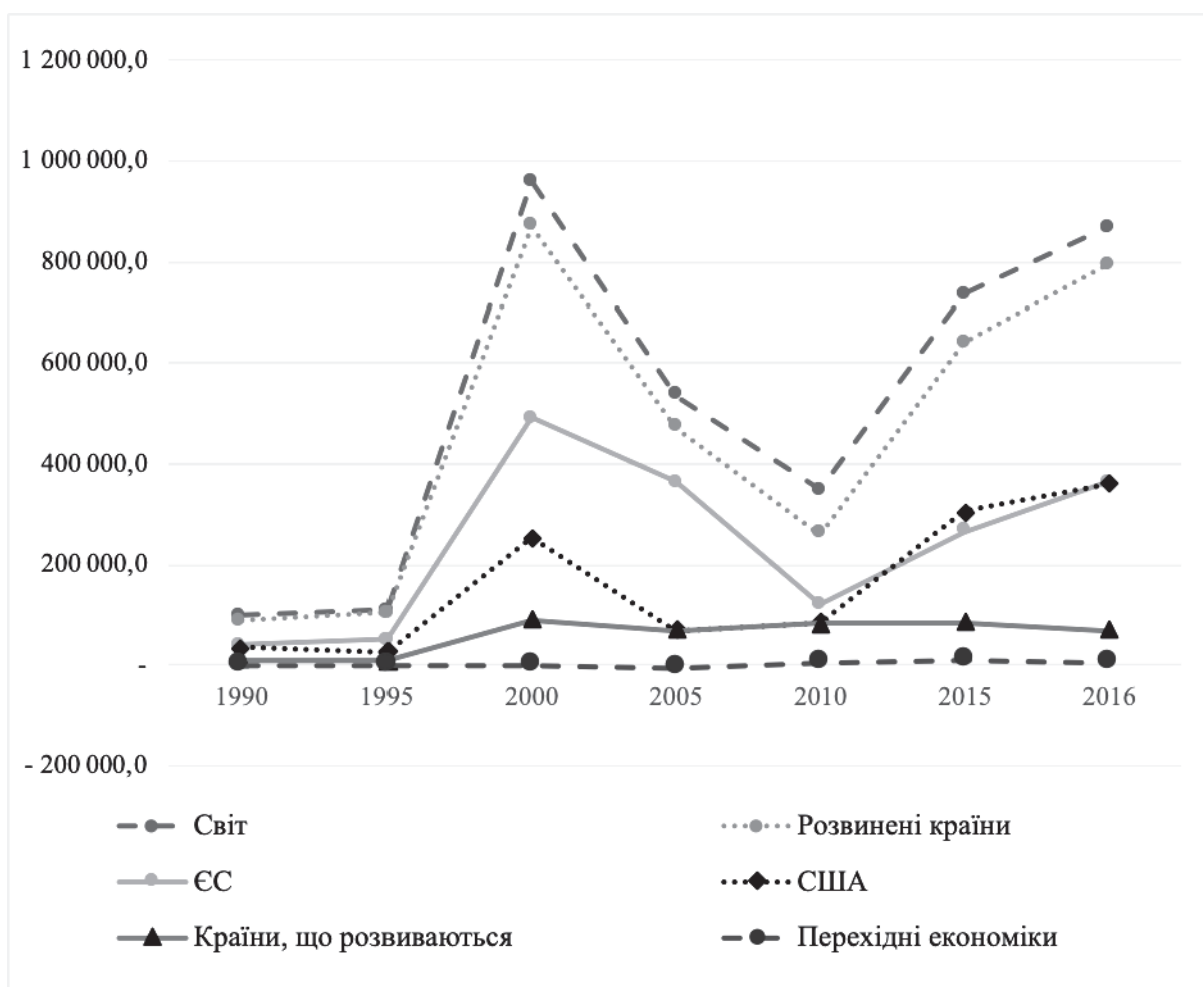
створення нових об'єднань супроводжувалося руйнуванням раніше створених конгломератів. Помітною стає тенденція ворожого поглинання. З огляду на пом'якшення антимонопольної політики, в цей період найбільш поширені горизонтальні злиття.

П'ята хвиля (з другої половини 1990-х рр.). Найбільш популярним типом злиття компаній є горизонтальна інтеграція. Характерним є об'єднання транснаціональних корпорацій, тобто надконцентрація компаній. Величезний розмах отримали злиття і поглинання у фінансовій сфері. Так, дані ЮНКТАД про злиття, поглинання та за угодами про співпрацю, що не стосуються відносин власності, свідчать про те, що за допомогою прямих інвестицій, ліцензійних, франчайзингових та інших схем створення корпоративних альянсів відбувалося випереджаючими темпами (див. рисунок).

З точки зору експертів, причини значної кількості злиття в кінці 1990-х років пов'язані із загальними процесами глобалізації в економіці, очікуваним створенням європейського союзу. Втім, існують і специфічні фактори в кожній конкретній області бізнесу. Наприклад, на зростання числа злиття компаній, що спеціалізуються на фінансовій діяльності, вплинуло зростання попиту на послуги цих фірм, а також зближення раніше принципово різних секторів ринку, банківського і страхового.

Світова фінансова криза сильно вплинула у 2008 р. З 2010 року відбувається поступове відновлення в обсягах, а також відновлення темпів зростання світової економіки. У 2018 р. показники ринку злиття і поглинання навіть перевершили рекордний 2007 р. У 2015 році світовий ринок М & А досяг рекордного значення, але від показника 2007 року так і не перевищив. У 2018 році глобальний ринок М & А і раніше зберігає свою високу активність і значимість. Обсяг угод зі злиття і поглинання становить 4,1 трлн дол., що на 16 % більше в порівнянні з 3,6 трлн дол. в 2017 році, переважно завдяки гарній активності в першій половині року.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ



*Динаміка обсягів транскордонних угод злиття
та поглинання у світі, 1990–2015 рр., млн дол. США*

Джерело: складено автором за [11]

Що стосується так званих «мегаугод», то кількість угод вартістю в 10 млрд дол. і вище зростає на 38 % – з 32 угод в 2017 році на 44 угоди в 2018 році, причому 2/3 з них були оголошені в перші півроку 2018 року [8]. Геополітична невизначеність хоча і залишалася складною, вона зробила незначний вплив на обсяги угод протягом більшої частини 2018 року. Проте ці побоювання могли сприяти уповільненню активності на ринку злиття і поглинання до кінця року. Обсяг транскордонних угод виріс більш ніж на 23 % до 1,2 трлн дол. США, що становить 30 % від світового обсягу угод у порівнянні з 28 % в 2017 році. У 2018 році було укладено 44 угоди вартістю

понад 10 млрд дол. США, а кількість угод вартістю понад 250 млн дол. США склало 2 298 [8].

Щодо галузевої структури транскордонних злиття та поглинання, то найбільша частка таких угод припадає на високотехнологічні галузі. Наприклад, підвищення ефективності діяльності ТНК шляхом злиття особливо гостро виявляється в автомобільному секторі, де основоположною метою злиття є досягнення оптимальних обсягів випуску автомобілів. За останні двадцять років автовиробники або укрупнювалися за рахунок угод зі злиття та поглинання, або укладали стратегічні альянси. Враховуючи те, що автомобільна галузь має обмежений потенціал зростання, що позначається на нестійкій динаміці фінансових показників автовиробників, саме за рахунок інтеграційної угоди стає можливим подолати бар'єр граничних можливостей зростання.

Значну кількість угод укладено в телекомунікаційному секторі, авіаційній та фармацевтичній галузях, що дозволило здійснити розподіл витрат на НДДКР та отримати необхідну синергію від угоди. Зазначимо, що практично всі найбільші фармакологічні компанії при збільшенні витрат на розробку нових ліків та як стратегію зростання використовують злиття та поглинання для укрупнення за рахунок поглинання конкурентів (наприклад, Aventis, Astra Zeneca, GlaxoSmithKline, Aventis-Sanofi).

У сегменті Агротеху також було реалізовано угоди злиття та поглинання. Так, в 2013 р. Monsanto (світовий лідер у біотесі і виробництві насіння) придбала аналітичну компанію в сфері BigData з м. Сан-Франциско – Climate Corporation, вартістю майже 1 млрд дол. США. Потім у 2014 р. предметом угоди виявилася сама Monsanto, яку купив німецький концерн Bayer за 66 млрд дол. США (угода виявилася другою за величиною в світі в 2016 р.). Пізніше китайська China National Chemical Corp. купила швейцарську Syngenta за 43 млрд дол. США (найбільша транскордонна інвестиція Китаю); відбулося злиття двох найбільших хімічних компаній США – DowHemical та DuPont в розмірі 145 млрд дол. США [7].

За територіальною ознакою ринок М & А досить сегментований. Велика активність відбувається в Північній Америці і Європі. США є лідером по динаміці угод. Обсяг угод для США становить майже 50 % світового ринку злиття і поглинань. Однак за темпами зростання ринку М & А стає Азіатсько-Тихоокеанський регіон, який досяг майже 1,27 трлн дол. США в 2018 році [8].

Останні два роки на світовому ринку злиття і поглинань переважають угоди в сфері технологій та охорони здоров'я, що займають частки в вартісному аспекті в 26 % і 20 % відповідно всього ринку злиття та поглинання. Сектори комерційних послуг і споживчий сектор також відзначені позитивною активністю. Слідують за ними фінансові послуги та енергійно сектор. У 2018 році в рейтингу найбільших угод (понад 20 млрд дол. США) на світовому ринку злиття і поглинань велику частку займають компанії США (табл. 17.3).

Таблиця 17.3

**10 найбільших угод на світовому
ринку М & А, 2018 р**

№ пор.	Сума угоди, млрд дол.	Продавець Країна	Покупець Країна
1	85,4	Time Warner США	AT&T США
2	62,0	Shire plc Ірландія	Takeda Pharmaceutical Японія
3	53,0	Express Scripts США	Cigna США
4	39,0	Sky plc Великобританія	Comcast Corporation США
5	38,5	Innogy SE Німеччина	E.ON SE Німеччина
6	33,4	Red Hat США	IBM США
7	26,0	Sprint Corporation США	T-Mobile US США

Розділ 17. Інтеграційні процеси в міжнародному бізнесі

Закінчення табл. 17.3

№ пор.	Сума угоди, млрд дол.	Продавець Країна	Покупець Країна
8	23,9	Dell Technologies Class V common stock США	Dell Technologies США
9	22,0	Andeavor США	Marathon Petroleum Corp США
10	22,0	Abertis Іспанія	Atlantia Grupo ACS Італія Іспанія

Джерело: складено автором за [8]

Серед основних угод злиття та поглинання варто відзначити поглинання AT & T компанії Time Warner на суму 85,4 млрд дол. США, поглинання Shire plc компанії Takeda Pharmaceutical в 62 млрд дол. США і третя за вартістю угода – купівля Signa компанії Express Scripts за 53 млрд дол. США. У 2018 році ринок угод М & А досяг рекордних значень.

17.4. Механізми захисту від рейдерських захоплень

У цей час масштаб подібного явища як рейдерські захоплення вкрай недооцінюється офіційними спостерігачами, а його нищівні не тільки для економіки, а й для всього суспільства не викликається сумнівів. Оскільки **«рейдерське захоплення»** це процес кримінально-тіньового заволодіння активами бізнесу, який може протікати в різних формах. Розглянемо найбільш поширені методи рейдерських захоплень.

Шахрайство. Підробка документів: фальсифікація протоколів зборів акціонерів, хабарі реєстраторам, виготовлення фальшивих документів, підкуп чиновників та ін.

Найпоширеніша і багаторазово перевірена форма рейдерства – це перевибори на підставі фіктивних документів напівзаконних зборів акціонерів, коли їх проводять 3–5 % акціонерів, «переобирати» керівника підприємства. Новий керівник приступає до виконання своїх обов'язків або намагається розпочати на підставі судового рішення про усунення з посади попереднього директора. За час, поки 95 % всіх акціонерів доведуть, що це не директор, а шахрай, він встигає реалізувати або перевести в іншу форму власності через «підставні» компанії.

«Грінмейл». Психологічна атака. Цей спосіб можна віднести до квазізаконних методів. Його головне завдання – здійснити психологічний тиск на власника, не дивлячись на правила ділової етики та морально-етичні норми поведінки. Прикладом може слугувати одержання директором підприємства на день народження «подарунка» у вигляді труни в якості залякування. Або приходить за адресою місцезнаходження підприємства рекомендований лист з порожнім аркушем всередині. А потім рейдер через суд починає апелювати про те, що перерахував кошти за договором, послав його рекомендованим листом, і цей договір підприємством було отримано, а роботи/продукти не реалізовані.

Силове захоплення. Явно незаконний спосіб відбирання власності. Даний тип рейдерства поступово відходить у минуле, але скидати його з рахунків експерти не рекомендують.

Зловживання процедурою банкрутства. Тепер методи банкрутства використовуються в меншій мірі в силу «посилення» законодавства про банкрутство і негативного сліду в суспільній свідомості від спеціально ініційованих банкрутств підприємств.

Адміністративні методи. Отримання бізнесменом винагороди за бізнес, який у нього «відбирають» на користь державних або недержавних структур. Підприємці набувають конкретне винагороду за бізнес, який у нього забирають у вигоду державних або недержавних структур.

Скупка акцій. Розмивання власності міноритаріїв шляхом додаткової емісії акцій без урахування їх прав. Найнебезпечнішим є існування цілих компаній, що спеціалізуються на

захопленні підприємств. Вони мають серйозну юридичну службу і можуть називатися інвестиційними компаніями або хедж-фондами.

Також слід зазначити, що придбання акцій – це не рейдерство, однак здійснити допоміжну емісію може тільки власник, якщо емісію акцій здійснює не власник – в такому випадку акція – незаконна.

Беручи до уваги вищесказане, можна виділити основні ознаки, завдяки яким відбувається захоплення підприємства:

1. Дії в цілому спрямовані на заволодіння компанією.
2. Порухення загальновизнаного кримінального права.
3. Надання легітимності протизаконним вчинкам.
4. Дії, які спрямовані проти волі власника.
5. Використання прогалин в законодавстві.

Кожна країна в своїй історії проходила етап первинного накопичення капіталу, в рамках якого існувало і рейдерство. Однак в країнах, де первинне накопичення капіталу вже сталося, не використовуються ці методи, які застосовують зараз вітчизняні рейдери.

У світовій практиці відома ціла система протидії захоплення, які застосовують менеджери, щоб протистояти небажаним процесам. У табл. 17.4, 17.5 надані найцікавіші з них і найбільш застосовні на практиці. При цьому групи захистів розподіляються на до (*внесення змін до статуту корпорації, зміна місця реєстрації корпорації, «отруйна пігулка», випуск акцій з більш високими правами голосу, викуп з використанням позикових коштів*) та після (*захист Пекмена, судовий позов, злиття з «білим лицарем», «зелений панцир», укладання контрактів на управління, реструктуризація активів та зобов'язань*) оголошення угоди.

Таблиця 17.4

Основні прийоми захисту компанії від «ворожого поглинання» до публічного оголошення про угоду

Вид захисту	Стисла характеристика
Внесення змін до статуту корпорації	<i>Ротація ради директорів:</i> рада ділиться на кілька частин. Щороку обирається тільки одна частина ради. Потрібна більша кількість голосів для обрання того чи іншого директора. <i>Переважна більшість:</i> затвердження угоди злиття переважною більшістю акціонерів. Замість простої більшості потрібна вища частка голосів, не менше 2/3, а зазвичай 80 %
Зміна місця реєстрації корпорації	З огляду на різницю в законодавстві окремих регіонів, обирається те місце для реєстрації, в якому можна простіше прийняти протизагарбницькі поправки до статуту і полегшити собі судовий захист
«Отруйна пігулка»	Спеціальні цінні папери, що емітуються компанією і розміщуються серед своїх акціонерів. У разі спроби ворожого поглинання вони наділяють своїх акціонерів спеціальними правами. Тактика «отруйних пігулок» полягає в тому, щоб зробити поглинання не вигідним
Випуск акцій з більш високими правами голосу	Поширення звичайних акцій нового класу з більш високими правами голосу. Дозволяє менеджерам компанії-мети отримати більшість голосів без володіння більшою часткою акцій
Викуп з використанням позикових коштів	Придбання компанії або її підрозділу групою приватних інвесторів із залученням високої частки позикових коштів. Акції компанії, яку викуповують таким способом, більше не продаються вільно на фондовому ринку

Джерело: складено автором за [4]

Світова практика показує, що для захисту від рейдерських атак також допомагають системні дії, що застосовуються керівництвом компанії.

Таблиця 17.5

**Основні прийоми захисту компанії після «ворожого
поглинання» до публічного оголошення про угоду**

Вид захисту	Стисла характеристика
Захист Пекмена	Контрнапад на акції загарбника
Судовий позов	Порушується судовий розгляд проти загарбника за порушення антимонопольного законодавства або законодавства про цінні папери
Злиття з «білим лицарем»	В якості останньої спроби захиститися від поглинання може використовуватися варіант об'єднання з «дружньою компанією», яку зазвичай називають «білим лицарем»
«Зелений панцир»	Деякі компанії роблять групі інвесторів, що загрожує їм захопленням, пропозицію про зворотний викуп з премією, тобто пропозиція про викуп компанією своїх акцій за ціною, що перевищує ринкову, і, як правило, перевищує ціну, яку сплатила за ці акції дана група
Укладання контрактів на управління	Компанії укладають зі своїм управлінським персоналом контракти на управління, в яких передбачається високу винагороду за роботу керівництва. Це слугує ефективним засобом збільшення ціни компанії, що поглинається
Реструктуризація активів	Купівля активів, які не сподобаються загарбникові або створення антимонопольних проблем
Реструктуризація зобов'язань	Випуск акцій для дружньої третьої сторони або збільшення числа акціонерів. Викуп акцій з премією у існуючих акціонерів

Джерело: складено автором за [4]

Серед основних дій слід відзначити такі:

1. Створення чіткої системи управління, в якій будуть враховуватися і застосовуватися всі особливості бізнесу та домовленості між власниками підприємства. Час від часу потрібно проводити юридичну перевірку корпоративної документації на підприємстві (положення про загальні збори акціонерів, про раду директорів, статуту, положення про філії та представництва), а також великих угод, які

виходять за рамки звичайної діяльності. Помічені недоліки потрібно виправляти в найкоротші терміни.

2. Відстеження боргових зобов'язань. Погано керована або зовсім прострочена заборгованість – це прекрасна причина для атаки рейдерів. Борги не повинні перебувати в одних руках. Це може ускладнити подальше ведення бізнесу і також може спричинити за собою продаж активів підприємства.
3. Не варто забувати, що права на нерухомість і майно підприємства повинно бути обов'язково зареєстровані в установленому порядку. Власник в реєстрі нерухомості повинен мати запис про право власності на об'єкт. Якщо власник не має прав, це означає, що власність не має власника, і через деякий час цей об'єкт може виявитися у осіб, підконтрольних рейдерам.
4. Необхідно підтримувати сприятливі відносини між співробітниками підприємства і їх керівниками. Часом витік інформації з головною метою нашкодити підприємству виходить від співробітників підприємств, у яких стався конфлікт з роботодавцем. Потрібно проводити перевірку безпеки щодо нових співробітників, а також тих, хто має доступ в істотно значимої інформації і документації.
5. Боротьба з загарбниками завдяки PR, а для цього необхідно завчасно вибудовувати доброзичливі відносини з діловими ЗМІ. Чим частіше проводиться дискусія з питань власності, управління фірми, її офіційної і відкритої діяльності в засобах масової інформації, тим менше всього бажання буде у рейдерів займатися таким підприємством.

Від можливості рейдерського захоплення не захищена жодна компанія, особливо якщо у неї «цікаві», з точки зору рейдерів, активи. У зв'язку з цим необхідно своєчасно звертатися до фахівців для розробки максимально ефективної стратегії захисту від рейдерських атак. В іншому випадку дуже великий ризик повністю позбутися результатів багаторічної праці з розвитку бізнесу. Чесне, сумлінне ведення бізнесу, прозора діяльність, своєчасна сплата податків, чистота, правильність і прозорість дій в виконання законів може гарантувати захищеність підприємства від неправомірних дій.

Глосарій

Адміністративні методи – отримання бізнесменом винагороди за бізнес, який у нього «відбирають» на користь державних або недержавних структур.

«Біле» рейдерство – найбільш поширений тип у практиці міжнародного бізнесу, передбачає скупку акцій проти волі та бажання власників і менеджменту цільової компанії, організація страйків або перевірок контролюючими органами.

Вертикальні злиття – об'єднання компаній різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту.

Горизонтальні злиття – об'єднання компаній однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або спеціалізуються на однаковій стадії виробництва.

«Грінмейл» – психологічна атака, головне завдання якої здійснити психологічний тиск на власника, не дивлячись на правила ділової етики та морально-етичні норми поведінки.

Злиття – об'єднання декількох компаній, в результаті якого одна з них виживає, а інші втрачають свою самостійність і припиняють існування.

Зловживання процедурою банкрутства – навмисне приведення компанії до банкрутства з метою зміни прав власності.

Конгломератні злиття – об'єднання компаній різних галузей без наявності виробничої спільності.

Поглинання компанії – взяття однією компанією іншої під свій контроль, управління нею з придбанням абсолютного

або часткового права власності на неї (найчастіше – шляхом купівлі всіх акцій).

«Рейдерське захоплення» – це процес кримінально-тіньового заволодіння активами бізнесу, який може протікати в різних формах.

Родові злиття – об'єднання компаній, що випускають взаємозв'язані товари.

«Сіре» рейдерство – м'який варіант, часто пов'язаний з корупційними діями, що стосуються представників системи судочинства та / або керівництва цільової компанії.

Силowe захоплення – незаконний спосіб відбирання власності.

Скупка акцій – розмивання власності міноритаріїв шляхом додаткової емісії акцій без урахування їх прав.

«Чорне» рейдерство – криміналізований різновид рейдерства, методи якого завжди пов'язані з фізичним насильством: підкуп, шантаж, силовий вхід на підприємство, підробка реєстру акціонерів та ін.

Шахрайство – підробка документів: фальсифікація протоколів зборів акціонерів, хабарі реєстраторам, виготовлення фальшивих документів, підкуп чиновників та ін.

Тестові завдання

- 1. До критеріїв класифікації угод злиття та поглинання у міжнародному бізнесі відноситься:**
- 1) характер інтеграції компаній;
 - 2) ставлення компаній до злиття;
 - 3) спосіб об'єднання потенціалу;
 - 4) усі відповіді правильні.

- 2. Об'єднання міжнародних компаній однієї галузі, що виробляють один і той же виріб або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва, відповідає такому типу злиття, як:**
 - 1) горизонтальні злиття;
 - 2) вертикальні злиття;
 - 3) родові злиття;
 - 4) конгломератні злиття.
- 3. Об'єднання міжнародних компаній різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, відповідає такому типу злиття, як:**
 - 1) горизонтальні злиття;
 - 2) вертикальні злиття;
 - 3) родові злиття;
 - 4) конгломератні злиття.
- 4. Об'єднання міжнародних компаній, що випускають взаємозв'язані товари, відповідає такому типу злиття, як:**
 - 1) горизонтальні злиття;
 - 2) вертикальні злиття;
 - 3) родові злиття;
 - 4) конгломератні злиття.
- 5. Об'єднання міжнародних компаній різних галузей без наявності виробничої спільності відповідає такому типу злиття, як:**
 - 1) горизонтальні злиття;
 - 2) вертикальні злиття;
 - 3) родові злиття;
 - 4) конгломератні злиття.
- 6. Тип злиття міжнародних компаній, що відбувається з метою отримання синергетичного ефекту на конкретному окремому напрямку бізнесу – це:**
 - 1) корпоративні альянси;
 - 2) корпорації;

- 3) національні злиття;
- 4) немає вірної відповіді.

7. Тип злиття у міжнародному бізнесі, при яких керівний склад та акціонери компаній-учасниць підтримують цю угоду – це:

- 1) «дружні злиття»;
- 2) «ворожі злиття»;
- 3) рейдерство;
- 4) немає вірної відповіді.

8. Тип злиття у міжнародному бізнесі, при яких керівний склад цільової компанії («компанії-мети») не згоден з підготовлюваною угодою – це:

- 1) «дружні злиття»;
- 2) «ворожі злиття»;
- 3) рейдерство;
- 4) немає вірної відповіді.

9. Найбільш агресивною формою «ворожого поглинання» у міжнародному бізнесі є:

- 1) «дружні злиття»;
- 2) «ворожі злиття»;
- 3) рейдерство;
- 4) немає вірної відповіді.

10. Процес захоплення майна і прав власності на міжнародну компанію проти волі її власника та/або керівника – це:

- 1) рейдерське захоплення;
- 2) конгломератне злиття;
- 3) родове злиття;
- 4) «вороже злиття».

Контрольні запитання

1. Якою є роль процесів злиття та поглинання у розвитку міжнародного бізнесу?
2. Охарактеризуйте основні види угод злиття та поглинань за критерієм характеру інтеграції компаній (горизонтальні, вертикальні, родові, конгломератні злиття).
3. Охарактеризуйте основні види угод злиття та поглинань за критерієм національної приналежності компаній (національні та транснаціональні злиття).
4. Якими можуть бути угоди злиття та поглинання за критерієм ставлення компаній до цього процесу?
5. У чому полягає принципова відмінність видів угод злиття та поглинання за критерієм способу об'єднання потенціалу?
6. Які типи рейдерства залежно від інтенсивності атаки та дотримання законодавства існують в міжнародному бізнесі? Надайте їх характеристику.
7. Які ключові ознаки притаманні процесам злиття та поглинань на кожній зі хвиль (етапів) їх здійснення?
8. Охарактеризуйте механізми захисту від «рейдерських захоплень» залежно від ступеня їх агресивності.
9. Чим відрізняються механізми захисту від «рейдерських захоплень», які застосовуються до та після публічного оголошення про угоду?
10. У чому полягає небезпека рейдерства для розвитку міжнародного бізнесу?

Практичні завдання

1. Визначте особливості угод злиття та поглинання відповідно до критеріїв:

Характер інтеграції компаній	Національна приналежність	Відношення персоналу до злиття	Спосіб поєднання потенціалу

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

2. Надайте характеристику хвилям розвитку злиття та поглинання:

Перша хвиля	Друга хвиля	Третя хвиля	Четверта хвиля	П'ята хвиля

3. Надайте рекомендації щодо захисту міжнародного бізнесу від рейдерства залежно від форми захоплення:

Шах- райство	«Грін- мейл»	Силове захоплення	Банкрутство	Адміністра- тивні методи	Скупка акцій

**Кейс. Європейський та американський досвід злиття
та поглинання у міжнародному бізнесі**

У США, країні англосаксонської моделі корпоративного управління, злиття та поглинання – традиційний механізм корпоративного контролю.

Цьому сприяє розвинений фондовий ринок, розпорошеність акціонерного капіталу, культурні традиції («підприємство – всього лише пакет акцій для власника»). У 80–90-ті роки ХХ століття спостерігалось різке зростання операцій по злиттю і поглинанню. Так, тільки в період 1995–2000 рр. в США відбулося злиття 26 тис. компаній на суму близько 5 трлн дол. США.

У поточному десятилітті активність американських корпорацій на ринку злиття і поглинань до початку світової фінансової кризи як і раніше залишалася на високому рівні, що свідчило про надмірної популярності та ефективності подібних інвестиційних угод на американському ринку.

До числа основних причин злиття та поглинання відносяться глобалізація світових ринків, дерегулювання і загострення конкуренції, а також необхідність нарощування капіталізованої вартості компаній і підвищення прибутку в інтересах акціонерів. Базовим мотивом, що підштовхує до злиття і поглинання, є прагнення американських ТНК отримати нові можливості

для збуту, посилити вплив на ринок до забезпечення домінуючої позиції на ньому; підвищити ефективність за рахунок синергізму (ефект від об'єднання ресурсів, за своєю силою перевершує просту суму результатів дії окремих компонентів); збільшити масштаб операцій, знизити витрати; удосконалювати методи управління, диверсифікувати ризики. Стимулом до подібних операцій послужила також лібералізація на ринку послуг в багатьох країнах світу (в області телекомунікацій, транспорту, інформаційних технологій, а також у банківській сфері). Крім традиційних мотивів інтеграції можуть зустрічатися і специфічні. Так, злиття та поглинання для американських компаній являють собою один із способів протистояння експансії на американському ринку (в окремих секторах економіки) таких же потужних європейських і японських конкурентів.

У поточному десятилітті американський ринок злиття та поглинань, пройшовши два етапи, зазнав серйозних змін, які торкнулися як кількісної, так і якісної інвестиційних угод.

Однією з найбільших операцій в корпоративній історії стало поглинання у 2002 р. американською корпорацією «General Electric» компанії «Honeywell», що спеціалізується на виробництві електронного обладнання для авіаційної промисловості, автоматизованих систем контролю і високотехнологічних матеріалів. Сума угоди склала 48,4 млрд дол. США і мала форму обміну акціями. У результаті «General Electric» перетворилася на світового лідера з виробництва авіаобладнання. Величина її активів збільшилася майже на третину, і компанія перетворилася з гіганта в супергіганта світової економіки.

Характерною рисою інвестиційної діяльності американських компаній стало горизонтальне злиття, тобто об'єднання компаній однієї галузі, що виробляють одну і ту ж продукцію або здійснюють одні й ті ж стадії виробництва. Цей процес призводить до утворення в США надпотужних корпорацій, що нерідко ставали світовими лідерами в окремих галузях промисловості і сфери послуг. Угоди серед авіавиробників

«Boeing» і «McDonnell Douglas», автомобілебудівних концернів «Daimler-Benz» і «Chrysler», нафтових компаній «Mobil» і «Texaco», фінансових інститутів «Morgan Stanley» і «Dean Whitter Discovery» і компаній багатьох інших галузей.

Що стосується європейського досвіду, то тут можна зазначити те, що лібералізація торгівлі та інтеграція ринків країн-членів ЄС – це найважливіший фактор, що сприяє зростанню числа злиття і поглинань на території Європейського Союзу. Для того щоб функціонувати в рамках єдиного ринку ЄС, європейські компанії вдалися до злиття і поглинань як до домінуючого способу пристосування до нових умов.

Створення єдиного ринку призвело до усунення бар'єрів, які перешкоджали вільному переміщенню капіталу, праці, товарів і послуг у рамках Європейського Співтовариства. Це, в свою чергу, спровокувало зниження торгових витрат і, отже, зростання торгівлі між країнами-членами ЄС. Створення економічного і валютного союзу полегшило рух акціонерного капіталу, посилюючи фінансову інтеграцію, знижуючи вартість капіталу, створюючи загальну торговельну платформу. Введення єдиної валюти призвело до уникнення ризику зміни валютного курсу. Все це викликало зростання транснаціональних інвестицій, тому що угоди стали безпечнішими.

Завдання

1. У чому полягають відмінності реалізації європейської та американської моделі злиття та поглинань?
2. Охарактеризуйте вплив процесів злиття та поглинань на розвиток економіки ЄС та США.
3. Охарактеризуйте галузеву специфіку реалізації процесів злиття та поглинань у міжнародному бізнесі.

Список використаних джерел

1. Вергун В. А. Міжнародне корпоративне управління : навч. посіб. / В. А. Вергун, О. І. Ступницький, В. В. Якубовський. – Київ : ВПЦ «Київський університет», 2012. – 360 с.
2. Файчук О. М. Міжнародний бізнес : навч. посіб. / О. М. Файчук, С. В. Сидоренко. – Київ : НУБіП України, 2016. – 236 с.
3. Ушакова Н. Г. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів / Н. Г. Ушакова, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. – Харків : Форт, 2016. – 126 с.
4. DePamphilis D. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions / D. DePamphilis. – Academic Press, 2019.
5. Doytch N. Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries / N. Doytch, E. Cakan // Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR. – 2011. – № 1(3). – P. 120–129.
6. Griffin W. Ricky. International Business: A Managerial Perspective / Griffin W. Ricky, Pustay Michael W. – 4th edition. – New Jersey : Upper Saddle River, 2006. – 1088 p.
7. John C. Coates IV. Mergers, Acquisitions and Restructuring: Types, Regulation, and Patterns of Practice / J. C. Coates IV // Harvard John M. Olin Discussion Paper Series. Discussion Paper. – 2014. – № 781. – P. 2.
8. Morgan J. P. 2019 Global M&A / J. P. Morgan. – Access mode : <https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320746694177.pdf>
9. IMAP Trends in Global M&A. – Access mode : https://www.imap.com/media/uploads/global_m%26a_survey_2018-2019_final2.pdf
10. The state of the deal: M&A trends 2020 // Deloitte LLP. – Access mode : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/m-a-trends-report.html>
11. UNCTAD (2016) Global Investment Trends Monitor, № 22, 20 January. – Access mode : http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2016d1_en.pdf

Навчальне видання

МАЗАРАКІ Анатолій Антонович,
ДУГІНЕЦЬ Ганна Володимирівна,
КАЛЮЖНА Наталія Генадіївна,
ФЕДУН Ігор Леонідович,
ГРИНЮК Наталія Андріївна,
ПУГАЧЕВСЬКА Катерина Сергіївна

**МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Підручник

У двох частинах

Частина 2

Редактор Л. В. Білокопитова
Комп'ютерне верстання Г. В. Поліщук
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 16,95. Тираж 180 пр. Зам. 294.

Видавець і виготовлювач
Державний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 7656 від 05.09.2022