

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА  
ТА АРХІТЕКТУРИ»

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
до вивчення програмного матеріалу  
з дисципліни «Міжнародний менеджмент»  
для студентів ступеня магістра  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»  
денної, заочної та дистанційної форм навчання.  
Частина 1

Дніпро  
2018

Методичні вказівки до вивчення програмного матеріалу з дисципліни «Міжнародний менеджмент» для студентів ступеня магістра спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» денної, заочної та дистанційної форм навчання. Частина 1 / Укладач: Варламова О. А. – Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2018. – 37 с.

У методичних вказівках наведені матеріали до вивчення програмного матеріалу з дисципліни «Міжнародний менеджмент» для студентів ступеня магістра спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

Укладач: Варламова О. А., ст викл. каф. міжнародної економіки ДВНЗ ПДАБА.

Відповідальний за випуск: Орловська Ю. В., д.е.н., проф., зав. каф. міжнародної економіки ДВНЗ ПДАБА

Рецензент: Чала В. С., к.е.н., доц. каф. міжнародної економіки ДВНЗ ПДАБА

Затверджено на засіданні  
кафедри міжнародної  
економіки ДВНЗ ПДАБА  
Протокол № 1/18 від 16.01.2018  
Зав. каф. Орловська Ю. В.

Затверджено на засіданні  
Президії методичної ради  
ДВНЗ ПДАБА  
Протокол № 4 (123) від 01.03.2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Тема 1. Суть і характерні риси міжнародного менеджменту .....	4
1.1 Суть міжнародного бізнесу.....	4
1.2 Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу.....	5
1.3 Суть міжнародного менеджменту.....	10
Тема 2. Міжнародний менеджмент як інструмент конкурентоспроможності фірми на світовому ринку.....	11
2.1 Підвищені ризики в умовах міжнародного підприємництва.....	11
2.2 Фактори адаптації фірми до оточуючого середовища за кордоном.....	12
2.3 Конкурентоспроможність міжнародних компаній.....	14
Тема 3. Середовище міжнародного менеджменту.....	17
3.1 Особливості середовища міжнародного менеджменту.....	17
3.2 Політико-правове і економічне середовище міжнародних корпорацій.....	18
3.3 Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій.....	22
3.4 Зміни технологічного середовища міжнародних корпорацій.....	22
3.5 Особливості міжнародного середовища в Україні.....	24
Тема 4. ТНК як різновид міжнародної компанії.....	25
4.1 ТНК: причини появи, переваги.....	25
4.2 Способи створення закордонних філій ТНК.....	27
Тема 5. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях.....	29
5.1 Суть міжнародного стратегічного планування.....	29
5.2 Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій.....	31
Література.....	36

## ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент» є вивчення особливостей діяльності національних і міжнародних компаній на світовому ринку.

Особливу увагу приділено питанням оцінки зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, вивченню особливостей стратегій міжнародних компаній, механізму їх функціонування на світовому та національних ринках, знайомству з основними методами державного регулювання закордонного підприємництва, аналізу організаційних форм, в рамках яких здійснюються зовнішньоекономічні операції та ін.

## **Тема 1. Суть і характерні риси міжнародного менеджменту**

### **1.1 Суть міжнародного бізнесу**

### **1.2 Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу**

### **1.3 Суть міжнародного менеджменту**

#### **1.1. Суть міжнародного бізнесу**

Міжнародний бізнес являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме з переваг міждержавних (міжкрайових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн третій і т. д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це – ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, але й поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого.

Конкретні вигоди міжнародного бізнесу пов'язані з отриманням більшого прибутку з урахуванням таких факторів:

1. доступ до зарубіжних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);
2. вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;
3. прагнення нових ринків збуту;
4. збільшення обсягів виробництва і зниження собівартості виробів (ефект масштабу і крива досвіду);
5. зменшення валютних ризиків.

Основні риси міжнародного бізнесу:

1. Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що впливають із:

- ресурсних особливостей зарубіжних ринків;
- місткості зарубіжних ринків;
- правових особливостей зарубіжних країн;
- специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

2. Міжнародний бізнес суттєво варіаційний залежить від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку «виключно національний (внутрішньодержавний) бізнес – мультинаціональний бізнес» передбачає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури МНК, для якої НДДКР, виробництво і

дистрибуція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

3. Унаслідок інтернаціоналізації будь-якому бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно незалежний від національної належності та орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

4. Врахування в бізнесі культурного фактора, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування даної фірми і країни її перебування.

5. Глобальний характер міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т. д. Унаслідок просування від рівня до рівня інтернаціоналізації зростає значення того, як ця риса проявляється у даному бізнесі, тобто як ефективність цього бізнесу визначається процесом глобалізації.

6. Міжнародний бізнес як система поновлюваних і складно взаємодіючих професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

7. Міжнародний бізнес вбирає найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

8. Інформація — головний стратегічний ресурс, а адаптація — головна стратегічна зброя.

9. Принципова відмінність міжнародного бізнесу полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме ці тенденції можуть відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

10. На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами в багатьох неявних формах.

## **1.2. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу**

Суть глобалізації полягає в розвитку взаємозв'язків і посиленні взаємозалежності між окремими країнами й географічними

регіонами світу. Існує багато визначень цього явища. Найбільш прийнятним для українських реалій є визначення:

Глобалізація – це об'єктивний соціальний процес, змістом якого є зростаючий взаємозв'язок та взаємозалежність національних економік, національних політичних, соціальних систем, національних культур і навколишнього середовища.

За умов глобалізації міжнародні корпорації стають частиною трикутника, в якому, крім них, діють місцеві фірми, а також інші міжнародні конкуренти. Кожній корпорації доводиться вести конкурентну боротьбу в трьох напрямках:

- 1) з місцевим конкурентом даної країни;
- 2) з іноземним конкурентом у даній країні;
- 3) з іноземними конкурентами на зарубіжних ринках.

Щоб отримати успіх в умовах глобалізації, міжнародним корпораціям доводиться пропонувати, а місцевим фірмам сприймати не окремі дії компаній, а цілий комплекс пропозицій – так звані пакети розвитку, що містять усі основні аспекти бізнесу: від досліджень і персоналу до реклами й капіталу. Реальне просування бізнесу до ефективного виробництва товарів і послуг потребує комплексу «пакета розвитку», до складу якого входять: капітал, технології, інформація, кваліфікація і компетентність персоналу, рекламна і консалтингова підтримка, збутова мережа і т. ін. Звичайно, можна отримувати складові пакета частками окремо від різних фірм і дешевше. Однак врешті-решт досягнення світового рівня виробничих процесів уповільнюються. У цьому зв'язку варто звернути увагу на ефективність впровадження в Україні «пакетів розвитку» міжнародних корпорацій «Мак Дональдс», «Кока-Кола», «Лукойл» та ін. Інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту – поєднання зусиль національних і міжнародних компаній різних країн у здійсненні різноманітних ділових операцій.

З розвитком процесів інтернаціоналізації форми міжнародного бізнесу змінюються від простих (міжнародна торгівля) до складних (міжнародні корпорації з прямими іноземними інвестиціями).

До основних форм міжнародного бізнесу можна віднести:

- експорт (імпорт);
- ліцензування;
- управлінські контракти;
- спільні підприємства;
- міжнародні корпорації.

Слід підкреслити, що експорт є найпростішою формою міжнародного бізнесу і являє собою продаж товарів (послуг) в інші

країни. Це історично перша і найпоширеніша форма міжнародного бізнесу. В сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80 % обсягів міжнародного бізнесу. До того ж експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу.

Зазначені особливості примушують учасників міжнародного бізнесу модернізувати експорт. Найпоширенішими формами такої модернізації є локальне складування і продаж, а також локальне складання і продаж.

Локальне складування і продаж означає завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з метою подальшого продажу товарів з цього складу-магазину.

Така форма бізнесу зменшує транспортні витрати при перевезенні великих партій товарів у розрахунку на один виріб (ефект масштабу), а також дозволяє здійснювати передпродажне і післяпродажне обслуговування товарів.

Локальне складання і продаж означає 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 наступними продажами як у приймаючій країні, так і третіх країнах.

Переваги цієї форми бізнесу пов'язані зі зменшенням у кілька разів суми мита на ввезення комплектуючих порівняно з готовими виробами. Крім того, ця форма сприяє збільшенню зайнятості у країні складання. Інколи вартість складання буває меншою, ніж у країні материнської компанії через менші витрати на фактори виробництва (робоча сила, земля, електроенергія, вода і т. ін.).

Обидві форми досить поширені в автомобільному бізнесі.

При розгляді форм міжнародного бізнесу слід особливо наголосити, що ліцензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка тощо. Ця форма часто поєднується із франчайзинговими угодами. Широковідомим є досвід використання ліцензійних угод в індустрії «швидкого харчування», зокрема корпорацією «Мак Дональдс», що володіє мережею з 23 500 ресторанів у 113 країнах світу, у тому числі 40 ресторанами в Україні. Іншим прикладом може слугувати широковідомий Привілейований інститут маркетингу (Великобританія), програми якого використовуються у понад 40 країнах світу, зокрема й Міжнародним інститутом бізнесу (м. Київ) в Україні.

Франчайзинг – це особлива форма лізингової угоди, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку), а й вимагає чіткого дотримання правил ведення бізнесу.

Управлінські контракти є способом направлення фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом встановленого періоду за певну плату.

Розмір плати включає заробітну плату менеджерів і витрати на ризики, що можуть виникнути внаслідок помилок менеджерів в іншій країні.

Варто звернути увагу також на те, що управлінські контракти застосовуються за таких ситуацій:

- експропріація країною-реципієнтом іноземних інвестицій, коли колишньому володарю пропонують подовжити управління підприємством до підготовки кадрів місцевих менеджерів;
- створення нового комерційного проекту, в якому країна-реципієнт не має належного управлінського досвіду, але має необхідне устаткування і потребує висококваліфікованого вищого керівництва;
- підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок залучення управлінського персоналу авторитетних іноземних фірм.

До цієї форми бізнесу можна віднести й контракти на будівництво підприємств (проекти «під ключ»). У такому разі фірма-підрядчик за свої кошти будує підприємство (об'єкт), а замовник поетапно розраховується за нього. Генеральними підрядчиками виступають виробники відповідного устаткування, проектні, будівельні чи консалтингові організації. Замовниками виступають державні організації чи великі міжнародні корпорації, наприклад, у сфері видобутку нафти, газу, інших корисних копалин. Розрахунок здійснюється в три етапи:

- першочерговий (авансовий) платіж – 10-25 %;
- поточні платежі в процесі виконання робіт – 50-65 %;
- остаточний платіж після виконання робіт на об'єкті і введення його в експлуатацію – 10-40 %.

Спільним підприємством називають такі міжнародні фірми, які мають двох або більше засновників – юридичних осіб з різних країн.

Ця форма міжнародного бізнесу широко використовувалась новими незалежними країнами для виходу на іноземні ринки.



Поширені були двосторонні спільні підприємства (СП) з рівними частками капіталу – 50/50. Іноземний учасник робив свій внесок найчастіше капіталом, технологією та «ноу-хау». Місцеві засновники вносили, головним чином, приміщення, устаткування та інші матеріальні активи.

Міжнародні корпорації являють собою підприємства з прямими іноземними інвестиціями, коли зарубіжні філії є власністю компанії.

До найпоширеніших видів міжнародного бізнесу відносять: експорт, ліцензування, франчайзинг, контракти на управління, проекти «під ключ», прямі іноземні інвестиції.

Експорт – найпростіший шлях проникнути на міжнародні ринки. Фірма може створити для координації експорту експортний відділ, незалежну торговельну компанію, посередницьку службу, яка має займатися укладанням угод з іноземними покупцями.

Ліцензування – це надання іншим фірмам певних прав, наприклад: на використання патентів, авторських прав, програм, процедур, торговельних марок, ноу-хау. Це – спосіб організації виробництва за кордоном, який зводить до мінімуму витрати фірми, забезпечує одержання доходів в обмін на ліцензію активів інших фірм або доходів з деяких ринків, недоступних для експорту.

Франчайзинг – спосіб діяльності, згідно з яким франчайзер передає франчайзі (покупцеві) право на використання своєї торгової марки, яка є для бізнесу покупця найважливішим активом і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцеві в його бізнесі.

Проекти «під ключ» вид міжнародного бізнесу, який передбачає укладення контракту на будівництво підприємств, які передаються за встановлену плату власникові, коли досягається повна їх готовність на початок експлуатації.

Фірми, що реалізують проекти «під ключ» найчастіше є виробниками промислового устаткування.

Спільне підприємство – це діяльність в якій бере участь спільний капітал, що утворився з пайових внесків партнерів двох, або більше країн, котрі спільно здійснюють господарську діяльність, керуючи створеним спільним підприємством і розподіляючи між собою отримані прибутки пропорційно до вкладених капіталів.

Для розуміння етапів інтернаціоналізації корисно використовувати відому модель EPRG (етноцентризм – поліцентризм – регіоцентризм – геоцентризм), яку розробив Говард Перлмуттер.

Етноцентризм (Е) означає підпорядкування зарубіжних операцій внутрішнім операціям.

Поліцентризм (Р) – врахування особливостей бізнесового середовища кожної приймаючої країни.

Регіоцентризм (R) – зосередження повноважень і комунікацій на регіональному рівні, який включає групу приймаючих країн-сусідів.

Геоцентризм (глобалізм) (G) – означає діяльність компанії по всьому світу шляхом розвитку співробітництва штаб-квартири з філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають і загальним, і локальним завданням фірми.

### **1.3 Суть міжнародного менеджменту**

Ключове значення у самостійному вивченні теми має усвідомлення суті міжнародного менеджменту, який є різновидом загального менеджменту. Існує багато тлумачень менеджменту як управлінської діяльності. За визначенням авторів найпоширенішого у світі підручника Г. Кунца і Г. Уейріча «Основи менеджменту», перекладеного 13 іноземними мовами, менеджмент являє собою процес проектування та утримання середовища, в якому індивідуальності, що працюють разом у групах, продуктивно досягають обраних цілей. Це визначення має бути доповнено такими положеннями [Koontz, Weihrich, 1990, p. 4]:

Менеджери виконують управлінські функції планування, організації, укомплектування штатів, керівництва, контролю.

Менеджмент існує в будь-яких організаціях.

Менеджмент застосовується на всіх організаційних рівнях.

Мета всіх менеджерів схожа: створювати додаткову вартість.

Менеджери стурбовані продуктивністю: досягнення цілей має бути економічно раціональним.

Усі зазначені аспекти менеджменту притаманні управлінській діяльності міжнародних корпорацій з урахуванням їх особливостей як об'єктів управління.

Міжнародний менеджмент (ММ) – це процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі та отриманні завдяки цьому додаткових переваг і заощадження часу.

ММ – особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міждержавної взаємодії.

Природа міжнародного менеджменту має дві основні складові: функції і концепції загального менеджменту – базова складова;

національні моделі менеджменту материнських країн, в яких були засновані ті чи інші міжнародні корпорації – культурологічна складова.

Якщо базова складова піддається науковому аналізу і систематизації, то культурологічна складова є різноманітнішою і тяжіє до емпіричного спостереження і поведінкового узагальнення.

## **Тема 2. Міжнародний менеджмент як інструмент конкурентоспроможності фірми на світовому ринку**

### **2.1 Підвищені ризики в умовах міжнародного підприємництва**

### **2.2 Фактори адаптації фірми до оточуючого середовища за кордоном**

### **2.3 Конкурентоспроможність міжнародних компаній**

### **2.1 Підвищені ризики в умовах міжнародного підприємництва**

Фірма, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, ризикує в більшій мірі, чим фірма, що займається підприємництвом у межах однієї країни. Тому перед підприємствами, які починають свою діяльність за кордоном виникає необхідність об'єктивної оцінки міжнародного середовища. Для проведення подібної оцінки в міжнародному менеджменті виділяють чинники, що впливають на діяльність підприємства за рубежом: економічні, політико-правові, соціокультурні й технологічні.

Економічні чинники. При аналізі економічних чинників насамперед важливо враховувати тип економічної системи й рівень економічного розвитку держави, дохід на душу населення, динаміка ВВП, наявність відповідної інфраструктури, конвертованість валюти. Вважається, що багатонаціональні корпорації активно діють насамперед у розвинених країнах, куди спрямоване близько 75% іноземних інвестицій. Важливим економічним показником є платіжний баланс - кількість товарів і послуг, позик, золота, інших надходжень і державних виплат. Основним показником платіжного балансу країни є торговельний баланс, як різниця між експортом і імпортом. Постійний торговельний дефіцит свідчить про слабе використання експортних можливостей країни. Україна продовжує мати дисбаланс між експортом і імпортом, коли в цілому імпорт переважає над експортом. При аналізі економічних чинників також варто враховувати рівень безробіття в приймаючій країні. Особливе значення це має при розрахунку купівельної спроможності населення

й при визначенні можливості залучати місцевих фахівців до роботи у філіях.

Політико-правові чинники. Відомо, що політичні й правові умови впливають на здатність міжнародної компанії вести бізнес у приймаючій країні. Тут варто враховувати дві обставини: політичний ризик і рівень державного регулювання ділової активності. Політичний ризик являє собою можливість прийняття непередбачених політичних рішень і дій, які можуть привести до збитків підприємства і його власників. Тому при виході на ринок іншої країни варто враховувати форму правління держави, політичну ідеологію, стабільність уряду, вплив опозиції, активність терористів. Кардинальний вплив на міжнародну комерційну діяльність робить адміністративний захист, що спирається на різні правила й норми, які створюють певні складності для іноземних фірм. Тому до політико-правових чинників відноситься податкове законодавство, законодавство про іноземну власність, створення митних кордонів і введення обмежень на імпорт і експорт.

Соціокультурні чинники являють собою навколишнє середовище, що містить у собі підходи, поведінку, цінності, норми, що характеризують дану географічну зону. Це середовище містить у собі звичаї, норми, мову, демографію, рівень життя, соціальні інститути, спосіб життя, релігію, відношення до іноземців, рівень грамотності.

Технологічні чинники є дуже важливим елементом, тому що рівень технології в різних країнах впливає на природу ринків і здатність компанії здійснювати свою діяльність. Технологічні елементи важливі й для конкуренції на світовому ринку. Технологічні чинники включають правові норми обміну технологіями, наявність і вартість енергоносіїв, природні ресурси, транспортна мережа, кваліфікація робочої сили, патентний захист, потоки інформації.

## **2.2 Фактори адаптації фірми до оточуючого середовища за кордоном**

Важливим чинником ефективності міжнародного менеджменту є адаптація фірми до навколишніх умов своєї діяльності за кордоном. У міжнародному менеджменті виділяють наступні чинники адаптації: правові норми, національна належність персоналу компанії, місцеві звичаї, виробничі відносини, конкуренція, споживачі, технологія, економіка. Далі дамо більше детальну характеристику кожному із цих факторів.

Правові норми являють собою законодавство приймаючої країни. Дотримання законів приймаючої країни є необхідною умовою ефективності діяльності компанії за кордоном, особливо важливо враховувати національну специфіку правових норм. Наприклад, у Японії бізнесмени воліють у контрактах не посилатися на законодавчі акти й не залучати до переговорів юристів, підкреслюючи цим свою довіру до партнера.

Національна належність персоналу компанії. Культурні національні розходження між жителями різних країн впливають на стиль менеджменту. Менеджери з місцевого персоналу мають ряд переваг перед робітниками та службовцями країни розташування головної фірми. Насамперед, найняті на місці фахівці близько знайомі зі звичаями й традиціями приймаючої країни, краще знають специфіку місцевого ринку, особливості смаків і запитів споживачів. Однак вони можуть недостатньо добре знати технологію материнської компанії. Персонал материнської компанії найчастіше має більш високу кваліфікацію в порівнянні з місцевим персоналом і не вимагає навчання.

Місцеві звичаї. Дуже часто звичаї, норми ведення бізнесу й ділової етики приймаючої країни різко відрізняються від прийнятих норм у країні головної компанії. Наприклад, у деяких країнах, що розвиваються, складно здійснювати підприємницьку діяльність без хабарів офіційним особам.

Виробничі відносини. Перед початком підприємницької діяльності міжнародним менеджерам доцільно вивчити принципи сформованих виробничих відносин у приймаючій країні, особливу увагу варто звернути на профспілкову діяльність і трудове законодавство.

Конкуренція. З виходом на світовий ринок підприємство зіштовхується з більш високим рівнем конкуренції в порівнянні з діяльністю на внутрішньому ринку.

Споживачі. Запити й смаки споживачів різних країн відрізняються. Тому для міжнародного менеджера важливо вивчити особливості споживчого попиту в країні, де реалізовується продукція. На практиці подібне завдання здійснюється за допомогою підбора персоналу для збуту продукції й послуг у різних країнах. Подібний персонал обов'язково повинен включати фахівців приймаючої країни.

Технологія. Міжнародні компанії мають високий рівень науково-технічного прогресу. У порівнянні з компаніями, що діють на внутрішніх ринках, ці компанії швидше здійснюють модернізацію устаткування, технології й асортиментів продукції за рахунок обміну

технологіями з найбільш процвітаючими фірмами з інших країн. Обмін технологіями все частіше відбувається у формі утворення спільних підприємств або стратегічних альянсів.

Економіка. Основна складність адаптації до навколишнього середовища за кордоном в економічному аспекті - нерівномірний рівень і темпи розвитку народного господарства різних країн.

### **2.3 Конкуреноспроможність міжнародних компаній**

Існує досить велика кількість визначень і різних способів оцінки конкуреноспроможності. У самому загальному сенсі конкуреноспроможність – це здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей.

Конкуреноспроможність компанії – це здатність використовувати свої сильні сторони й концентрувати свої зусилля в тій області виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках. До основних чинників, що визначають конкуреноспроможність компанії, відносяться:

- стратегія фірми;
- наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- інноваційний потенціал;
- частка ринку;
- ефективність менеджменту.

При цьому, оцінюючи конкуреноспроможність такої компанії, необхідно враховувати основні фактори конкуреноспроможності її продукції, самої компанії й країни базування. Конкуренсні позиції міжнародної компанії в стратегічному плані базуються на таких основних компонентах: ресурси й можливості самої компанії, конкуренсні умови галузі, національні чинники.

Конкуренсні умови галузі.

В останнє десятиліття досягнення конкурентних переваг міжнародними компаніями погоджується із глобалізацією господарського життя. Процес глобалізації супроводжується посиленням конкуренції, що приводить до створення різних стратегічних альянсів між компаніями, а також до збільшення злиттів і поглинань. Для міжнародних компаній процес глобалізації господарського життя надає наступні можливості:

- диверсифікованості;
- спеціалізації;

використання переваг дерегулювання за допомогою здійснення великих інвестицій на будь-яких ринках;

залучення різних фінансових коштів;  
зниження витрат виробництва за рахунок випуску стандартизованої продукції й економії на масштабах;  
використання більш тісних ділових зв'язків з іншими підприємствами, банками для створення підприємницьких мереж і т.д. Все це неминуче веде до підвищення конкурентоспроможності таких компаній.

Для того, щоб використовувати переваги глобалізації, компанії необхідно знати ступінь глобалізації галузі, у якій вона здійснює свою діяльність. До основних критеріїв оцінки ступеня глобалізації галузі відносяться такі показники:

- однорідність попиту;
- використання міжнародного поділу праці;
- економія на масштабах виробництва;
- конкуренція у світовому масштабі;
- висока частка видатків на наукові дослідження й розробки;
- міжнародні альянси, злиття й поглинання.

Так, до глобальних галузей можна віднести автомобільну промисловість, авіаперевезення, виробництво комп'ютерів, телекомунікації. До багатонаціонального відносяться такі галузі, як виробництво штучних волокон, наукових і медичних приладів, добрив, переробка харчових продуктів і т.д.

Національні чинники.

Історично конкурентоспроможність країни визначалася наявністю сировинних ресурсів. Так, країни, що володіють багатими запасами природних ресурсів, у порівнянні зі своїми конкурентами мали у своєму розпорядженні більший капітал, тим самим маючи можливість використовувати передову технологію й більш кваліфіковану робочу силу. Всі чотири чинники (сировина, фінансові й трудові ресурси, технологія), а також ефективний менеджмент визначали успіх компаній даної країни.

Основним чинником, що визначає конкурентоспроможність країни, а, отже, і міжнародної компанії, усе більше й більше в цей час стає рівень утворення й кваліфікації трудових ресурсів.

Конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках також багато в чому залежить і від підтримки й сприяння з боку держави шляхом надання різних пільг, кредитів, субсидій, забезпечення необхідною інформацією про кон'юнктуру ринків.

Традиційно вважається, що на світовому ринку найбільш конкурентоспроможною країною:

в області виробництва промислової продукції (комп'ютери, промислове встаткування) є Японія;

в області високих технологій - США;

хімічної й автомобільної промисловості - Німеччина;

в області дизайну (легка промисловість, меблі) - Італія;

в інженерних розробках - Великобританія.

Ресурси й можливості компанії.

Необхідно відзначити, що для забезпечення конкурентних позицій компанії на світовому ринку їй необхідно мати конкурентні переваги на національному ринку. Компанія повинна мати міцне положення на внутрішньому ринку, уміло використовувати всі його ресурси й можливості.

Конкурентоспроможність міжнародної компанії визначається і її внутрішніми характеристиками. Для цього необхідно оцінити сильні й слабкі сторони компанії, визначити ресурси, а також її можливості й інноваційний потенціал. У такий спосіб аналізуються матеріальні й фінансові активи, технологічні, виробничі й збутові можливості компанії. Отримані результати використовуються при формулюванні й розробці стратегії компанії. При цьому необхідно враховувати переваги міжнародного поділу праці (людські ресурси, місце розташування виробничих потужностей, канали збуту, фінансування й кредитування підрозділів), починаючи зі стадії закупівель і закінчуючи реалізацією продукції.

Важливе значення для підвищення конкурентоспроможності міжнародної компанії має постійний аналіз витрат виробництва й реалізації, оцінка співвідношення витрат власного виробництва й витрат на закупівлю аналогічної продукції. Ще одним важливим фактором конкурентоспроможності міжнародних компаній у цей час є мінімізація збитку навколишньому середовищу. Екологічний фактор стає одним з найважливіших компонентів витрат компанії, тому вже на стадії розробки продукту необхідно враховувати існуючі вимоги приймаючої країни в області захисту навколишнього середовища.

Досягнення ефективності виробництва, оптимізації витрат, а також ефективності в області ринкової діяльності пов'язане з підвищенням вимог до внутрішньої системи керування.

Інший чинник успіху міжнародної компанії – створення інформаційної системи, що забезпечує прийняття ефективних і своєчасних рішень. Цього можна досягти в результаті використання інформаційної й комунікаційної технологій, які дають можливість швидкого одержання й обміну інформацією в рамках всіх підрозділів компанії.



Що стосується керування персоналом, то можна відзначити поступове зникнення чітких розмежувань між різними категоріями працівників. Інтелектуалізація трудової діяльності, безперервне навчання стають найважливішими коштами підвищення ефективності діяльності фірми. Велика увага приділяється формуванню й керуванню культурою компанії, проблемам керування конфліктами.

### **Тема 3. Середовище міжнародного менеджменту**

#### **3.1 Особливості середовища міжнародного менеджменту**

#### **3.2 Політико-правове і економічне середовище міжнародних корпорацій**

#### **3.3 Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій**

#### **3.4 Зміни технологічного середовища міжнародних корпорацій**

#### **3.5 Особливості міжнародного середовища в Україні**

#### **3.1 Особливості середовища міжнародного менеджменту**

Середовище міжнародного менеджменту (середовище діяльності міжнародних корпорацій) – це сукупність різноманітних відносин і інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції.

Головною особливістю поняття «середовище» пов'язане з об'єктивністю зазначених відносин і інтересів, які складаються у країнах незалежно від міжнародної корпорації. До міжнародного середовища корпорація має пристосуватись, витрачаючи на це відповідні ресурси. Урахування вимог місцевого законодавства до організації бізнесу, сплата податків до приймаючої країни, обмеження щодо тривалості робочого дня тощо вимагають певних витрат. Якщо витрати на пристосування до середовища даної країни є надто високими і перевищують певний рівень, міжнародна корпорація не започатковує в цій країні свій бізнес.

Важливо підкреслити, що особливість міжнародного середовища пов'язана зі складністю його географічного й галузевого аспектів.

Географічна складність середовища діяльності міжнародних корпорацій полягає у тому, що воно включає три елементи:

середовище материнської країни (країни походження корпорації);

середовища приймаючих країн (країн-господарів);

нейтральне середовище (нейтральні водні і повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк Антарктида та ін.).

У подальшому слід конкретизувати зазначені елементи. Середовище материнської країни є добре відомим для міжнародної корпорації і не створює особливих складностей для її діяльності.

Середовище приймаючих країн більшою мірою відрізняється від материнського середовища і створює додаткові ризики в організації зарубіжного бізнесу. Середовища приймаючих країн можуть докорінним чином відрізнитись одне від одного. Наприклад, японська корпорація «Тойота» в процесі продажу своїх автомобілів у США, Китаї та Україні має справу із середовищами ринкової розвинутої країни, адміністративно-командної економіки та перехідної системи.

Нейтральне середовище має значення для багатонаціональних корпорацій (БНК) насамперед через вплив міжнародних організацій на ситуацію в країнах-господарях і на світові процеси. Це стосується, зокрема, змін валютних курсів, наприклад, унаслідок дій Міжнародного валютного фонду, Міжнародного та Європейського банків реконструкції та розвитку. Нейтральні води (повітря) також важливі для міжнародних корпорацій з позиції безпеки ділових операцій.

Галузевий аспект міжнародного середовища може бути представлено відомою формулою PEST (political, economic, social, technological), яка визначає суттєві особливості в міжнародному контексті.

### **3.2 Політико-правове і економічне середовище міжнародних корпорацій**

Політико-правове середовище являє собою систему органів законодавчої, виконавчої і судової влади та законодавчих актів, що регулює ділові операції міжнародних корпорацій, у країні-господарі.

Правові системи підрозділяються на 4 основних типи:

- система звичаєвого права (звичаї, звичаї, прецедент - Великобританія, США, Канада, Австралія, Нова Зеландія);
- система цивільного права (кодекси);
- система теократичного права (релігійні принципи - Іран, Афганістан);
- система соціалістичного права (марксизм - Китай, Куба) ю

Принципові відмінності – звичайне право ґрунтується на тлумаченні подій судом, а громадянське – на фактах і їх зіставленні з законом.

Важливим фактором є міжнародне право, котре підрозділяється на міжнародне публічне право (відносини між державами) та міжнародне приватне право (відносини між організаціями і громадянами).

Істотне значення має вивчення міжнародних договорів, які можуть бути двосторонніми та багатосторонніми (питання в'їзду-виїзду, руху товарів і капіталів, спільних підприємств, спеціалізації, придбання власності, перекладів, страхування, арбітражу і т.д.)

Економічні режими:

- справедливий і недискримінаційний (узгоджений канал зв'язку між зацікавленими державами і механізм розгляду окремих питань);
- найбільшого сприяння (права, преференції, умови, пільги);
- національний;
- екс-територіальності (підпорядкування законам своєї країни, знання національного законодавства у всіх інших країнах).

Найбільш важливі національні закони:

- загальноправового середовища (охорона навколишнього середовища, санітарно-гігієнічні норми, техніка безпеки);
- торгове або договірне право;
- трудове законодавство;
- оподаткування;
- антимонопольне;
- в'їзд-виїзд;
- іноземні інвестиції;
- експорт-імпорт;
- ціноутворення, митниця.

Політична складова політико-правового середовища включає три фактори впливу на діяльність міжнародних корпорацій.

1. Урядові позиції щодо міжнародних операцій:

стимули для започаткування бізнесу в країні-господарі (низькі процентні ставки за кредит, податкові пільги, прискорена амортизація, дотації і субсидії);

встановлення різних вимог до міжнародних компаній, виходячи зі свого суверенітету (обмеження частки іноземного капіталу у статутному фонді підприємств, вимоги продавати товари і технології на місцевих ринках, створення робочих місць для місцевого населення і т. д.).

2. Ефективність державного управління:

наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності ТНК;

вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;

хабарництво. Закон про корупцію в зовнішньоекономічній діяльності США (1977 р.) забороняє американським компаніям давати хабарі іноземним урядам. У Франції, Великобританії це не забороняється, а навпаки, сума хабарів вираховується з податку.

3. Політична стабільність:

експропріація і націоналізація;

політичні ризики (макроризик і мікроризик);

тероризм.

Структура основних даних політичного аналізу зовнішнього середовища, необхідних міжнародному менеджеру, включає таке:

Політичний режим у країні-господарі (країні перебування) та його відносини з країною базування.

Міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною перебування і країною базування.

Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах (можливий вплив на майбутній бізнес: можливості, небезпеки).

Політичні партії і громадські організації в країні базування, які мають тісні контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни перебування.

Найвидатніші політичні лідери (короткі біографічні дані).

Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні перебування.

Основні політичні суперники, що борються за владу у країні, і сутність їхніх принципових позицій в економічних, соціальних і правових питаннях.

Коротка характеристика зв'язку «бізнес-політика» (фірми, партії, лідери).

Найближчі вибори парламенту і президента (або їх аналогів у країні), перспективи їх результатів і ймовірний вплив на бізнес і відносини з країною базування.

Роль і вплив регіональної влади (з урахуванням регіонів проникнення фірми).

Політична обстановка у регіонах проникнення фірми.

Загальна оцінка політичної стабільності у країні.

Міжнародне право являє собою систему міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, що регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб.

До цих правових актів належать, наприклад, Женевська конвенція з прав людини, Віденська конвенція дипломатичної безпеки, Загальна угода з торгівлі і тарифів (ГАТТ), двосторонні і багатосторонні міждержавні угоди про торгівлю, співробітництво і т. ін.

Економічне середовище міжнародного менеджменту являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні. Ключові характеристики національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу і менеджменту включають таке: стабільність і рівень розвитку; рівень інфляції; стабільність національної валюти.

Три основні типи економічних систем:

- вільна приватно-ринкова;
- центрально-керована або планова;
- змішана або соціально-ринкова.

Структура господарства та характер розподілу доходів у країні:

- натуральні (Ефіопія, Бангладеш та ін.)
- країни, що експортують сировину (Кувейт, Саудівська Аравія, Чилі та ін.)
- промислово розвиваються (Індія, Бразилія, Аргентина та ін.)
- промислово розвинені країни (США, Японія, Німеччина та ін.)

Основні інструменти оцінки економічного середовища:

1. Індекс конкурентоспроможності всесвітнього економічного форуму (стан економіки, глобалізація, уряд, фінанси, інфраструктура, менеджмент, наука, технологія, людський фактор)
2. Індикатор структурних реформ ЄБРР
3. Індекс лібералізації
4. Індекс інституційної якості (300 показників)

Мають значення ВВП, темпи економічного зростання, зовнішньоекономічний оборот, зростання інвестицій, відкритість економіки.

Залежно від розміру ВВП на душу населення:

- з високим рівнем доходу (більше 6 тис дол)
- із середнім (від 545 дол - 2200 дол - 6 тис дол)
- з низьким (менше 545 дол)

Необхідно дати оцінку основним видам ресурсів: землі, капіталу, праці, знання і їх наявності, цінами, дефіцитності, кількістю та якістю робочої сили, рівнем і формам оплати, розвитку інфраструктури, оцінка комп'ютерних мережевих послуг, розвитку НІС в країні, основним економічним проблемам, загальному рівню конкуренції в країні, її

конкурентоспроможності, демографічної ситуації, населенню, його вікову структуру, соціальній структурі суспільства з урахуванням доходів, валютних ризиків (конвертованість валюти, розвиток фінансового ринку).

### **3.3 Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій**

Соціально-культурне середовище являє собою сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки.

Під культурою розуміють домінуючу в суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок. Кожне суспільство має свою культуру, яка впливає на стиль повсякденного життя.

Культура — це набуті знання, які використовуються людьми для пояснення досвіду і загальної суспільної поведінки. Ці знання формують цінності, створюють позиції і впливають на поведінку.

Культура має значний безпосередній вплив на всі функції та інструменти менеджменту.

Мова — ще один аспект культури — завжди створює труднощі для організації, що веде свої справи за кордоном.

Відмінності між культурами виражаються у неспівпадінні установок з приводу влади, значення роботи, ролі жінки у суспільстві, готовості ризикувати і навіть кольорових переваг. Дослідники встановили, що саме проблеми людини, зумовлені роботою в іншій культурі, як правило, стають причиною невдач. Тому, щоб досягти успіхів, організаціям і керівникам потрібно виявляти культурні відмінності і відповідним чином змінювати поведінку в міжособових контактах, змінювати стиль і методи ділової практики і керівництва.

Соціокультурні фактори містять зміну демографічної ситуації, освітнього рівня, системи охорони здоров'я і соціального забезпечення, мобільності, звичок і захоплень людей, способу життя, пріоритетів поколінь, традицій, етичних норм.

Для виявлення взаємодії культури і бізнесу необхідно розглядати конкретний список змінних крос-культурних проблем: мова, релігія, соціальна організація суспільства, його цінності і взаємини, освіта і технологія, право і політика, географія і мистецтво.

### **3.4 Зміни технологічного середовища міжнародних корпорацій**

Технологічне середовище являє собою сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах

конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.

Технологічне середовище є найдинамічнішим елементом міжнародного середовища, оскільки за сучасних умов темпи науково-технічного прогресу різко прискорились. Технологічний рівень країни, з одного боку, визначає ступінь її економічного розвитку, а з іншого, – є важливим мотивом входу до цієї країни транснаціональних корпорацій.

Важливо врахувати вплив змін технологічного середовища на міжнародний менеджмент у наступні десять років який полягає в такому:

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

Поява молекулярних технологій дає змогу повністю змінювати фізичні процеси.

Супутники відіграватимуть дедалі більшу роль у навчанні. Так, іридієва система Мотороли з 77 маленькими супутниками на низьких орбітах стане доступною для Сибіру, китайських пустель та африканських територій, а люди, що мешкають у цих районах, будуть включені в сучасні інформаційні технології.

Автоматичні телефони з перекладом забезпечать комунікації всім людям, які мають доступ до телефону, спілкуватись рідною мовою один з одним по всьому світу.

Штучний інтелект, який поєднується із сучасними навчальними технологіями, дозволить мислити і машинам, що було притаманно лише людям.

Силіконові чіпи, що містять до 100 мільйонів транзисторів, дозволяють створити такі комп'ютерні потужності, які зараз притаманні лише суперкомп'ютерам, що перебувають у розпорядженні користувачів найвищого рівня.

Суперкомп'ютери потужністю один трильйон операцій за секунду дозволять користуватись перевагами таких сучасних інструментів, як симуляція людського тіла для випробування голосовими командами в управлінні комп'ютерами.

Важливо зазначити, що в умовах глобалізації ключового значення в змінах міжнародного технологічного середовища набувають два напрями:

електронні розрахунки (E-cash), що є основою швидкого поширення електронної комерції через систему Інтернет, і створення

для міжнародних корпорацій як нових можливостей, так і серйозних проблем;

телекомунікації, бурхливий розвиток яких по всьому світу означає залучення до міжнародних операцій дедалі більшої кількості регіонів.

### **3.5 Особливості міжнародного середовища в Україні**

На початку 90-х років після отримання незалежності уявлення про рівень розвитку України та можливості входження її до міжнародного співтовариства були перебільшені. Згодом до середини 90-х років оцінка України змінилась на від'ємну. Друга половина 90-х років і початок XXI століття характеризувались більш зваженою оцінкою міжнародного середовища в Україні, яке поступово поліпшується, хоча і залишається в цілому менш сприятливим, ніж у країнах Центральної Європи.

Доцільно звернути увагу на сильні і слабкі сторони середовища в Україні.

Сильні сторони політико-правового середовища в Україні:

стабільність політичної системи;

демократизація політичної системи в напрямі парламентсько-президентської республіки;

європейський вибір України;

наявність основних законів для міжнародного бізнесу в Україні.

Слабкі сторони політико-правового середовища в Україні:

слабкі стимули для започаткування міжнародного бізнесу;

великий вплив бюрократичних структур на діяльність міжнародних корпорацій;

наявність значного хабарництва;

значні політичні ризики;

недосконала система оподаткування, відсутність Податкового кодексу.

Сильні сторони українського економічного середовища:

зручне географічне розташування на перехресті транспортних сполучень між Сходом і Заходом, Північчю та Півднем;

стабільність національної валюти;

кваліфікована робоча сила;

розвинута інфраструктура.

Слабкі сторони українського економічного середовища:

повільна та суперечлива приватизація;

нерозвинутість фінансових інститутів і фондового ринку;

відсутність ринку землі;



висока зношеність виробничих фондів;  
низькі доходи населення;  
застаріла структура економіки, перевантажена галузями важкої промисловості;

висока енергоємність економіки;  
несприятливий інвестиційний клімат;  
значна частка «тіньової» економіки – близько 40 %.

Технологічне середовище України є суперечливим. Поряд із наявністю незаперечних досягнень у деяких галузях науки (електрозварювання, матеріалознавство та ін.) і промисловості (авіабудування, військова техніка тощо) визначальним є відставання переважної частки галузей України від розвинутих країн у сфері науково-технічного прогресу. Це призводить до низької конкурентоспроможності переважної більшості вітчизняної продукції на зарубіжних ринках.

## **Тема 4. ТНК як різновид міжнародної компанії**

### **4.1 ТНК: причини появи, переваги**

### **4.2 Способи створення закордонних філій ТНК**

#### **4.1 ТНК: причини появи, переваги**

ТНК – це господарське об'єднання підприємств, що складається з головної компанії й закордонних філій. Головна компанія в такому об'єднанні контролює діяльність належних до нього підприємств як у своїй країні, так і за кордоном, шляхом володіння часток участі в їхньому капіталі.

ТНК – підприємство, що об'єднує юридичні особи будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох і більше країнах, що здійснює проведення пов'язаної політики і загальної стратегії через один або більше центр прийняття рішень.

Виділяють 3 основні критерії приналежності до ТНК:

- структурний критерій (кількість країн)
- критерій результативності (уд. вага активів (25%), число працівників, обсяг продажів (100 млн в рік) або дохід за кордоном (25-30%)

- поведінковий критерій (мислити інтернаціонально)

Розширюючи свою експансію, ТНК використовують різноманітні форми освоєння світового ринку. Ці форми в значній мірі ґрунтуються на конкретних відношеннях і не пов'язані з участю в акціонерному капіталі інших фірм. До числа таких форм зазвичай відноситься: ліцензування, франчайзинг, управлінські контракти,

надання технічних і маркетингових послуг, здавання підприємств «під ключ», створення спільних підприємств.

Причини появи ТНК:

(загальна) розвиток процесу інтернаціоналізації, в основі якого - поглиблення міжнародного поділу праці й міжнародної спеціалізації, що дає можливість поліпшити економічне становище господарюючих суб'єктів і країн, які беруть участь у цих процесах;

(конкретна) існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі;

(к) сильна монопольна влада виробників;

(к) валютний контроль;

(к) транспортні витрати;

(к) відмінності в податковому законодавстві.

Приклад: поява перших японських ТНК у Західній Європі було викликано ростом тарифних обмежень на експорт японських товарів на ринки країн Західної Європи. Прагнення японців зберегти ринки збуту реалізувалося в експорті капіталу у формі прямих інвестицій, що дало можливість налагодити в Європі виробництво товарів, експорт яких гальмувався митними тарифами.

Як форма міжнародного бізнесу ТНК мають значні переваги перед національними компаніями:

додаткові можливості підвищення ефективності й конкурентоспроможності за допомогою доступу до ресурсів іноземних держав - дешева робоча або більш кваліфікована, сировинні ресурси, науково-дослідний потенціал, виробничі можливості й фінансові ресурси приймаючої країни;

здатність до продовження життєвого циклу своєї технології й продукції - забезпечується завдяки тому, що в ТНК є можливість «скидати» застарілі технології й продукти в закордонні філії й зосереджувати всі зусилля на розробку нових технологій і виробів у країні базування;

близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми й можливість одержання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни;

ТНК здатні акумулювати капітал всієї своєї міжнародної системи й переміщати його в ту країну, де це найбільше вигідно;

за допомогою прямих інвестицій фірма одержує можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни за допомогою експорту товарів або послуг. Приклад: в 60-х рр. ХХ ст. великий потік інвестицій зі США в Європу був викликаний тарифами, установленими ЄЕС. Замість експорту готової продукції ТНК

створили в країнах Європи виробничі структури й обійшли в такий спосіб митні тарифи;

ТНК розподіляють інвестиційні ризики між своїми філіями залежно від коливань паритетів валют у приймаючих країнах і ступеня лібералізації інвестиційного клімату. Приклад: зниження паритету валют у приймаючій країні створює вигідні умови для придбання в цій країні нерухомості; лібералізація в умовах приватизації також залучає капітали ТНК у приймаючу країну;

ТНК мають інформацію про стан світових фінансових ринків 24 години на добу, діючи в напрямку зі сходу на захід;

масштаб використання ТНК результатів НДОКР - близько 70% платежів за користування патентами й ліцензіями у світі здійснюється в рамках ТНК, в останні роки ТНК всі частіше переносять свої дослідницькі центри в приймаючі країни з метою скорочення витрат проведення НДОКР.

#### **4.2 Способи створення закордонних філій ТНК**

Аналіз закордонної підприємницької діяльності ТНК дає можливість визначити два основних способи формування їхніх філій у різних країнах:

придбання закордонних підприємств;

створення власних підприємств за кордоном.

##### Придбання закордонних підприємств.

Формування філій способом придбання закордонних підприємств здійснюється за допомогою злиття й поглинання, які мають різні форми.

Злиття – об'єднання компаній на умовах рівноправності сторін, які обговорюються ще на початку висновку угоди. Розрізняють два види міжнародного злиття: рівне й переважне.

Рівне злиття або консолідація – об'єднання компаній у співвідношенні 50 на 50. Один з ознак консолідації – наявність у назві нової компанії вже відомих у минулому (як самостійних) логотипів компаній, які зливаються («BP Amoco», «SBC Ameritech»).

Переважне злиття – об'єднання, коли одна з компаній-учасниць угоди має перевага у формуванні організаційної структури й уставу нової компанії.

Поглинання – придбання однією компанією іншої на умовах повного контролю фірми-покупця над фірмою-продавцем. Існує два види міжнародних поглинань: придбання в повну власність своїх філій і поглинання місцевих фірм за рубежем.

Придбання в повну власність своїх філій – покупка тої частини власної філії, що належала іншим юридичним або фізичним особам. Поглинання місцевих закордонних фірм відбувається по двох основних напрямках:

поглинання приватних фірм.

поглинання колективних підприємств і підприємств, які приватизуються. В останні роки роль цього виду міжнародних поглинань значно виросла. Це пояснюється ростом ділової активності в 90-е рр. ХХ ст. у країнах, що розвиваються, і в країнах з перехідною економікою.

Основні форми організації закордонних філій ТНК залежать від розміру частини ТНК в акціонерному капіталі філій:

мажоритарні філії - підприємства, акціонерний капітал яких контролюється головною компанією на 50% і більше (повне поглинання або злиття на однакових умовах);

міноритарні філії - підприємства, контрольний пакет акцій яких перебуває в головній компанії, але частина головної компанії в акціонерному капіталі закордонної компанії становить 10-49%.

Міжнародні злиття й поглинання, як правило, відбуваються:

за допомогою прямого інвестування корпорацією закордонних підприємств із метою встановлення над ними контролю.

за допомогою портфельного інвестування, що передбачає невисокий рівень участі покупця в акціонерному капіталі продавця (до 10%).

Фактори, що впливають на вибір способу створення закордонних філій:

первісні витрати й строк окупності вкладень. Операції по формуванню нового виробництва частіше менш витратні й уже на початковому етапі над заснованою компанією встановлюється повний контроль із боку материнської компанії, однак по строках одержання першого прибутку організація нового виробництва уступає придбанню закордонних фірм;

співвідношення між двома способами організації закордонних філій залежить від економічного, політичного стану й від інвестиційного клімату в країні-реципієнті.

вибір способу створення закордонних філій залежить від фінансового стану ТНК.

В Україні переважною формою організації іноземних філій є формування власного виробництва.

Переваги від злиттів і поглинань:

- зменшення персоналу (управлінського);

- економія за рахунок масштабу (закупівлі, обслуговування, ПО);

- збільшення частки ринку

Види злиттів по відношенням між компаніями:

1. Горизонтальний - об'єднання двох конкуруючих компаній, які займаються одним і тим же;

2. Вертикальне - об'єднання постачальника і споживача;

3. Злиття з метою розширення ринку;

4. Злиття компаній, пов'язаних по лініях збуту.

за методом фінансування:

1. Злиття з викупом (одна компанія викупує іншу готівкою або за допомогою цінних паперів);

2. Зведення воедино – обидві компанії викупуються і формується нова.

При всіх галузевих і країнових особливостях стратегій ТНК можна виділити основні етапи їх еволюції

1. інвестували насамперед в сировинні галузі іноземних держав, а також створювали в них свої власні розподільні і збутові підрозділи.

2. посилення ролі зарубіжних виробничих і збутових операцій. Внутрішньофірмовий поділ праці.

3. створення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального, а нерідко і глобального масштабу, в рамках якого інтегруються наукові дослідження і розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл і збут.

## **Тема 5. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях**

### **5.1 Суть міжнародного стратегічного планування**

### **5.2 Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій**

#### **5.1 Суть міжнародного стратегічного планування**

У міжнародному менеджменті стратегія являє собою весь комплекс дій, пов'язаний зі створенням і посиленням життєздатності і конкурентних переваг міжнародних корпорацій. Однак за сучасних умов варто зважувати й на інші аспекти розуміння категорії «стратегія». Зокрема в працях відомих фахівців з питань стратегічного менеджменту наводиться п'ять підходів до визначення категорії «стратегія» — так звані 5П: стратегія як план, як принцип поведінки, як позиція, як перспектива і, нарешті, як прийом з метою перехитрити конкурента.

Міжнародним компаніям доводиться при розробці стратегій робити складний вибір між глобалізацією та національною відданістю.

Важливо зробити наголос на тому, що стратегічне планування – це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей.

Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені:

утриманням напрямом розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;

потребою в координації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї корпорації;

належною підготовкою до виникаючих нових міжнародних викликів і проривів.

Переваги стратегічного планування полягають у:

координації і моніторингу тривалих міжнародних операцій;

детальному опрацюванні проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

Доцільно звернути увагу слухачів на основні підходи до формулювання і реалізації міжнародних стратегій:

економічний імператив;

політичний імператив;

якісний імператив;

адміністративний імператив.

Економічний імператив стратегічного планування ґрунтується на виборі міжнародними корпораціями належних продуктів для просування в інші країни шляхом використання брендів цінової конкуренції, обслуговування і т. ін. (автомобілі, побутова електроніка і хімія, сталь тощо).

Політичний імператив означає насамперед відбір міжнародними корпораціями певних країн для ведення бізнесу, забезпечення захисту своїх позицій на зарубіжних ринках за допомогою урядів своїх країн (АвтоЗАЗ-Деу).

Якісний імператив означає використання нових систем управління якістю для докорінного поліпшення позицій міжнародної компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках (використання корпорацією «Тойота» амортизаторів компанії «Монро Ауто Еквіпмент» (США), що мають нульовий рівень деферентності).

Адміністративний імператив базується на врахуванні особливостей кожної ситуації та обґрунтуванні рішень в умовах

високого рівня невизначеності, використанні гнучких систем координації.

Зазначені імперативи застосовуються у комбінації.

Прагнучи опанувати навички стратегічного планування у міжнародних корпораціях, важливо відрізнити два види конкурентних переваг. Перший пов'язаний зі здатністю фірми додати до продукції певну додаткову цінність, за яку споживачі готові платити більше. Цей вид ґрунтується на ефективних науково-технічних розробках корпорації, що забезпечують унікальні характеристики продукції і є основою стратегії диференціації. Другий тип переваг полягає у можливості корпорації зменшити виробничі витрати і являє собою основу стратегії зменшення витрат.

Важливо звернути увагу на стратегію глобального розміщення, що дозволяє міжнародним корпораціям привести в дію такі фактори збільшення прибутковості, які недоступні для національних підприємств:

Передача зарубіжним відділенням базових знань і навичок, які не піддаються швидкому відтворенню чи імітації конкурентами.

Економія на розташуванні компанії та її підрозділів шляхом розміщення виробництва в тих місцевостях, в яких конкретні операції по створенню цінностей можуть здійснюватись ефективніше і формування на цій основі глобальної мережі.

Використання кривої досвіду, що являє собою систематичне скорочення виробничих витрат протягом усього життєвого циклу продукції шляхом набуття досвіду виробництва й реалізації продукції та економії за рахунок розширення масштабів бізнесу.

## **5.2 Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій**

Етноцентризм – цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях.

Поліцентризм – стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

Регіоцентризм – поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень.

Геоцентризм – інтегрування рішень в єдину глобальну систему.

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через три основні етапи інтернаціоналізації: 1) початковий; 2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний. Кожний з цих етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, що детально пояснено Говардом Перлмуттером за допомогою моделі

EPRG. Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (E), що передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях та адаптованих до локальних умов процедур оцінки й контролю. Регіоцентрична орієнтація (R) фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час як геоцентрична, або глобальна, орієнтація (G) передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцентрична орієнтація характерна в тих випадках, коли специфіка бізнесу (наприклад, у харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії і т. д.) не дозволяє досягти повної стандартизації управлінських процедур.

Оскільки ключове значення у просуванні корпорацій на місцеві ринки мають маркетингові комунікації з урахуванням національних властивостей, студенти можуть усвідомити це положення на таких прикладах:

Німеччина.

Рекламні повідомлення мають бути раціональними і відповідати дійсності.

Німці побоюються маніпулювання «прихованими переконаннями».

Типового німця можна впізнати через стандартні особливості сім'ї, до складу якої входять, як правило, двоє батьків, двоє дітей і бабуся.

Франція.

Уникнення причинної залежності чи логіки.

Реклама є переважно емоційною, драматичною і символічною.

Товари сприймаються як культурне явище; це мистецтво знаходити гроші, коли воно представлене як література чи фільм.

Великобританія.

Цінність сміху вища над усе.



Досить поширеним є самозаперечення британцями комерційних розваг висміюванням як рекламіста, так і споживача.

Узагальнюючи вплив національних культур на стратегії міжнародних корпорацій, слід звернути увагу на пристосування маркетингових повідомлень до таких культурних характеристик, як емоції, задоволення, дружба, гумор, правила, статус та інші культурні прояви поведінки, що повинні належним чином враховуватись і контролюватись.

Таблиця 5.1

Характеристика основних стратегій ТНК

Назва стратегії	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
1. Міжнародна Макдональдс Майкрософт ІВМ Бургер-кінг Мерседес	Тиражування однієї тй же продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення проїводства і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних навичок і продуктів, що використовуються в країні походження	Відсутність адаптації до місцевих умов, обмежені вигоди від масштабів виробництва в місцевих умовах
2. Мультиріночная Дженерал Моторс автокомпанії аудиторські Готелі Рїтц	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва і маркетингу в багатьох країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розміщення
3. Глобальна Intel Motorola Sony Старбакс	Централізоване виробництво і маркетинг розміщені в країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
4. Транснаціональна Юнілівер Майкрософт Форд	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабу і адаптація до місцевих умов	Загроза відсутності концентрації на витратах на місцевих ринках. Переймання міжнародної стратегії

Стратегічне планування – це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності для досягнення поставлених цілей.

З урахуванням наведених чотирьох стратегічних профілів міжнародних корпорацій у практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні, мультиринкові, транснаціональні і глобальні.

Основні завдання, які вирішуються при стратегічному плануванні:

1) розподіл ресурсів підприємства, які обмежені (дефіцитні кадри, керуючий персонал і фахівці, технології, виробничі фонди, фінансові ресурси);

2) адаптація до зовнішнього середовища шляхом дій стратегічного характеру (напр. Вихід на ринок з новим продуктом);

3) внутрішня координація стратегічної діяльності з метою ефективної інтеграції всередині підприємства з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства, забезпечення ефективності внутрішніх операцій на підприємстві;

4) формування стратегічної організаційної культури шляхом розвитку мислення управлінського персоналу і формування структури організації, стилю діяльності, націлених на постійні пошуки зміни, засвоєння досвіду минулих стратегічних рішень.

Недоліки стратегій:

1) не дають точної детальної картини майбутнього;

2) не можуть бути зведені до набору рутинних процедур і схем;

3) вимагає великих витрат часу і ресурсів;

4) різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення

На підставі дослідження 500 компаній прийшли до висновку, що для стратегічного планування характерно:

1) невеликий плановий відділ до 6 чол;

2) вік функцій планування до 10 років, плани розробляються на нарадах вищого керівництва, які проводять щорічно;

3) річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом

Місії (бачення) міжнародних корпорацій не мають єдиної структури. Однак деякі з елементів часто зустрічаються у формулюваннях місій. Серед них: продукти (послуги), цільові споживчі, ринки, технології, пріоритети, конкурентні переваги, філософія, публічний імідж, ставлення до працівників, відносини з партнерами, інтереси акціонерів і т. ін.

Зазначені елементи є складовими, або параметрами, місії.

Аналіз зовнішнього (міжнародного) середовища здійснюється у такій послідовності:

адаптація глобальних стратегічних планових перспектив до умов країни функціонування;

загальне вивчення всіх ринків;

початкове вивчення макроекономічних процесів;

виключення закритих і неважливих ринків, для виходу на які корпорація не має надійних підстав;

детальніше вивчення макроекономічних процесів;

виявлення обмежень у середовищі: освітніх, правових, поведінкових, соціальних, політичних. Виключення країн, що мають небажані ключові обмеження, або ж встановлення для них низьких пріоритетів;

детальний мікроаналіз країн, що залишилися (з високими та середніми пріоритетами);

створення бази даних щодо всіх ключових обмежень діяльності фірм в обраних країнах шляхом відвідування цих країн провідним персоналом, отримання інформації і порад від кваліфікованих місцевих експертів;

конкурентний аналіз;

виявлення конкурентних позицій фірми на світових і локальних ринках і створення бази даних по фірмах і галузях;

проектування продуктових ліній;

виявлення продуктів-лідерів, необхідності адаптації продуктів, моделей попиту;

відповідальне планування входів на зарубіжні ринки;

функціональна діяльність: деталізація робіт, укомплектування персоналу, взаємозв'язки між країнами, зонування, податкові питання, переговори зі спеціального регулювання, зобов'язання постачальників і т. ін.

прогнози і тенденції розвитку по країнах.

Результатом внутрішньокорпоративного аналізу і SWOT-аналізу в цілому мають бути так звані ключові фактори успіху, тобто такі чинники, за допомогою яких фірма може ефективно конкурувати в обраній ринковій ніші. Варіанти формулювання цілей міжнародних корпорацій, які включають:

1) прибутковість – рівень прибутків; оборотність активів, інвестицій, капіталу, продажів; щорічний приріст прибутку; щорічний приріст виплат на акцію;

2) маркетинг – загальний обсяг продажів; ринкова частка – на світовому, регіональному, національному рівнях; приріст обсягу продажу; зростання частки ринку; інтеграція національних ринків для підвищення ефективності маркетингу;

3) виробництво – співвідношення між обсягами зарубіжного і внутрішнього виробництва; масштабність завдяки міжнародній виробничій інтеграції; рівень якості та витрати на контроль; запровадження ефективних методів виробництва;

4) фінанси – фінансування зарубіжних філій за рахунок утримуваного філіями прибутку або місцевих позик; оподаткування – мінімізація глобальних податкових платежів; оптимізація структури капіталу; менеджмент валютних операцій – мінімізація збитків при коливаннях валютних курсів;

5) персонал – розвиток менеджерів з глобальною орієнтацією; розвиток менеджменту в країнах-господарях.

#### Література

1. Белорусов А.С. Международный менеджмент: Учебник. - М.: Юристъ, 2000. - 224 с.
2. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». - Спосіб доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
4. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С. Майзеля А.И. - СПб: Питер, 2001. - 576 с.
5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник для вузів/ За заг. ред. Кредісова А.І. - К.: ВІРА-Р, 2002. - 552 с.
6. Гіл Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. - К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. - 856 с.
7. Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Организационные структуры, налоговое планирование. Создание кредитных союзов. - М.: Анкул, 1998. - 168 с.
8. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. - М.: Дело, 1998. - 784 с.
9. Комаров И. «Канбан»: Сделано в Японии. Система управления производством «Тоёта Мотор» // Персонал. - 2002. - №1. - С.87-89.

10. Международный бизнес: Учебное пособие для вузов / Авт. коллектив под ред. Румянцева А.П. - Симферополь: Таврия, 1999. - 174 с.
11. Мовсесян А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК // проблемы теории и практики управления. - 2001. - №1. - С.54-59.
12. Старобинский Э. Кружки качества в западных странах: менеджмент за рубежом // Управление персоналом. - 1999. - №1. - С.61-63.
13. Транснаціональні корпорації: навчальний посібник / Рокоча В., Плотніков О., Новицький В. та ін. К.: Таксон, 2001. - 304 с.
14. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навчальний посібник / За заг. ред. Сіваченка І.Ю. - К.: ЦУЛ, 2003. - 186 с.
15. Хан Д. Стратегическое и оперативное управление в концерне Даймлер-бенц: философия и инструментарий // Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. - М., 1997. - С.559-650.
16. Энг Максимо В. Зарубежные филиалы: финансирование, налогообложение и стоимость капитала ТНК // Энг Максимо В. Мировые финансы. - М., 1998. - С.487-516.