

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 2

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 2 / Укладач: Варламова О. А. – Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2018. – 42 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.....	4
Тема 1. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій.....	4
1.1 Суть і основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій.....	4
1.2 Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій.....	7
1.3 Управління змінами і розвиток організаційної культури в міжнародних корпораціях.....	10
1.4 Вплив міжнародних стратегічних альянсів.....	11
Тема 2. Сутність, методи та практика управління виробничо-збутовою діяльністю в сучасних міжнародних корпораціях.....	12
2.1 Політика випуску продукції, розмір та структура асортименту...	13
2.2 Суть та основні форми міжнародних торговельних операцій.....	14
2.3 Експортні та імпорتنі операції міжнародних корпорацій.....	15
2.4 Торгово-посередницькі операції, їх організаційні форми.....	17
2.5 Методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій.....	18
2.6 Класифікація та основні засоби торгової реклами.....	21
2.7 Суть і механізм страхування і державної підтримки експортних операцій.....	21
Тема 3. Державне регулювання діяльності міжнародних компаній...	23
3.1 Принципи підходу держави до діяльності міжнародних компаній на її території.....	23
3.2 Державне регулювання діяльності міжнародних компаній.....	26
3.3 Реакція міжнародного менеджера на вимоги приймаючої країни.....	29
3.4 Вплив ТНК на економіку приймаючої країни.....	32
3.5 Міжнародні інститути регулювання діяльності ТНК.....	33
Тема 4. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях.....	34
4.1 Система управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій.....	34
4.2 Селекції кадрів у міжнародних корпораціях.....	35
4.3 Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі.....	37
4.4 Корпоративна культура і діловий етикет в міжнародному бізнесі.....	38
Тема 5. Порівняльна характеристика стилів менеджменту країн Західної Європи, США і Японії.....	39

5.1 Особливості організації управління компанією.....	39
5.2 Відмінності в організації виробничої діяльності.....	40
5.3 Використання японських організаційних форм.....	41
ЛІТЕРАТУРА.....	42

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. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій

1.1 Суть і основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій

1.2 Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій

1.3 Управління змінами і розвиток організаційної культури в міжнародних корпораціях

1.4 Вплив міжнародних стратегічних альянсів

1.1 Суть і основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій

Організаційний фактор включає: структури управління, взаємозв'язки між різними їх ланками і працівниками, розподіл функцій і влади, встановлення повноважень і відповідальності кожного співробітника.

Особливості організаційного фактора в міжнародному менеджменті:

- природа зарубіжного бізнесу;
- утворення закордонних відділень;
- керівництво зарубіжними відділеннями;
- взаємодія локальних ринків і компаній;
- часові і географічні особливості;
- взаємозалежність структур і персоналу.

Підприємець, який хоче вийти на зарубіжні ринки з якимось одним або кількома видами нової продукції, як правило, вводить посаду керуючого з експорту, який підпорядковується керівнику відділу маркетингу. Компанії, які значно збільшили обсяг продажів на зарубіжних ринках, почнуть вивчати можливість створення у відповідних країнах своїх виробничих потужностей. Але частка зарубіжних продажів у загальному обсязі реалізованої продукції може залишатись відносно невеликою. Керівник зарубіжної виробничої філії підпорядковується віце-президенту або президенту всієї фірми. При цьому центральне керівництво фірми надає допомогу своїм зарубіжним філіям у питаннях виробництва, маркетингу, фінансових і людських ресурсів.

Унаслідок подальшого зростання ділової активності фірми на міжнародних ринках вона звичайно створює спеціальне міжнародне відділення. При цьому всі функції, що забезпечують діяльність фірми на зарубіжних ринках, концентруються у цьому підрозділі. Вводиться посада керівника такого підрозділу, який підпорядковується президенту фірми. Як правило, такий керівник має досить широкі повноваження у всіх функціях і видах діяльності зарубіжних філій.

Особливість дивізіональних структур полягає у значній автономності окремих відділень (дивізій), які об'єднуються між собою у великі глобальні підрозділи ТНК. У свою чергу, кожне відділення може мати продуктову, функціональну структуру, орієнтовану на споживача.

Переваги:

- місцева відповідальність нижнього рівня;
- акцент на локальних ринках і проблемах;
- поліпшення координації в регіоні;
- використання переваги економічної локалізації операцій;
- кращі комунікації;
- «обличчям до обличчя» з місцевим персоналом і проблемами;
- забезпечення чіткого вимірювання рівня підготовки для лінійних менеджерів.

Недоліки:

- потреба у значній кількості осіб зі здібностями лінійних менеджерів;
- ускладнення централізованого обслуговування (персонал, закупівлі та ін.) і прагнення забезпечення такими послугами на регіональному рівні;
- ускладнення контролю для вищого менеджменту.

Коли підрозділи фірми всередині країни і за кордоном діють відокремлено, підприємець позбавлений можливості надати глобальну орієнтацію своїй діловій активності. Тому виникає необхідність у глобальній структурі, що дозволяє приймати глобальні рішення. Це рішення про те, де розвивати нові виробничі потужності, в які галузі збільшити капіталовкладення, в яких галузях почати підприємництво та яку продукцію випускати, звідки отримувати ресурси, які використовувати методи для просування на зарубіжні ринки, яку вибрати політику щодо форм власності в зарубіжних філіях і т. д.

Три найпоширеніші типи глобальних структур — це глобальна продуктова структура, глобальна функціональна структура та глобальна регіональна структура.

Матричні структури. Матрична орієнтація (структура) використовується з метою ефективною реалізації важливих для фірм проектів, завдань. Це — одна з тимчасових структур, у межах якої члени сформованої групи відповідають і перед керівником проекту за своєчасність виконання своїх завдань (складових елементів проекту), і перед керівником свого постійного підрозділу за методику та якість роботи.

Переваги:

- орієнтованість на результат;
- підтримка професійної орієнтації;
- точне визначення відповідальності за продуктивний прибуток.

Недоліки:

- конфлікт в організації через розподіл влади;
- загроза виникнення суперечностей у керівництві;
- потреба у менеджерах, що ефективно керують людськими ресурсами.

На практиці часто використовують змішані структури, в яких в окремих видах бізнесу чи країнах використовуються різні типи підрозділів і розподілу повноважень.

Після розгляду різних типів організаційних структур управління міжнародними корпораціями важливо зрозуміти суть і механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів цих компаній. При цьому базовими категоріями виступають вертикальна і горизонтальна диференціації. Вертикальна диференціація означає розподіл повноважень щодо прийняття рішень у межах ієрархії між різними рівнями управління міжнародною компанією від найвищого (президент і виконавчі директори) до найнижчого (бригадири і майстри в багатьох країнах).

Горизонтальна диференціація означає поділ організації на підрозділи (філії, департаменти, відділи та ін.) за функціональним, продуктовим, географічним чи змішаним принципами і тягне за собою відносно відокремлення в корпорації бізнес-процесів, ресурсів, персоналу і т. ін. Звичайно, вертикальна і горизонтальна диференціації пов'язані між собою. Якщо, наприклад, корпорація як головний підрозділ має зарубіжні продуктові філії (стратегічні одиниці бізнесу), то і розподіл повноважень має бути на користь керівництва цих одиниць.

1.2 Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій

Збільшення зарубіжних операцій тягне за собою і зміну організаційних структур управління, і механізмів координації. Можна виокремити два варіанти розширення міжнародного бізнесу: продуктовий, коли нарощується кількість різновидів експортних товарів, або географічний, коли обсяг закордонних продажів зростає за рахунок освоєння нових ринків наявними продуктами.

Далі особливу увагу слід звернути на перешкоди на шляху координації, пов'язані з такими причинами: різні орієнтири менеджерів; суперечності між завданнями підрозділів; брак взаємоповаги між менеджерами; часові розбіжності; географічні відстані; національні відмінності.

Важливо відрізнити формальні і неформальні механізми координації.

Формальні механізми включають: ради директорів; міжнародні конференції; звіти про досягнення; центри обміну досвідом; зовнішні центри координації (аутсорсинг); спеціальні тимчасові робочі групи, комісії, комітети; матричні організаційні структури; запровадження посад координаторів.

Неформальні механізми координації: горизонтальні зв'язки в корпорації; творчі неформальні групи, клуби за інтересами; мережа управління, система неформальних контактів між менеджерами різних рівнів і країн у межах корпорації; організаційна (корпоративна) культура.

У зв'язку з численними викривленнями фінансових звітів корпорацій у багатьох країнах здійснюються різноманітні заходи щодо поліпшення діяльності Рад директорів корпорацій. Наведемо деякі приклади цих заходів:

США:

Комісія з цінних паперів та фондових бірж вимагає створення корпораціями ревізійних комісій;

Нью-Йоркська фондова біржа та Податкове управління наполегливо рекомендують компаніям створити комісії з питань оплати праці;

аудиторським фірмам заборонено надавати консалтингові та аудиторські послуги одним і тим же клієнтам.

Великобританія:

Об'єднаний кодекс (1998 р.) містить загальні принципи реформування корпоративного управління;

призначення комісій при радах директорів;

заборона головам рад директорів обіймати посади головних адміністраторів;

оприлюднення інформації про прибутки керівників;

правила допуску цінних паперів на Лондонську фондову біржу вимагають виконання Об'єднаного кодексу.

Франція:

Комісія Віано (1995 р.) — організація представників приватного сектору рекомендує радам директорів створювати ревізійні і компенсаційні комісії, а також призначати певну кількість незалежних директорів;

Асоціація фінансового управління (1998 р.) запропонувала суворі вимоги до рівня незалежності рад директорів, більший ступінь відкритості їхньої роботи, припинення використання запобіжних заходів на зразок «отруєних пілюль» з боку компаній, над якими нависла загроза поглинання.

Канада:

Рекомендації Фондової біржі Торонто (1994 р.) щодо розширення переліку даних у щорічних звітах корпорації.

Австралія:

Публікація Асоціацією інвестиційних менеджерів «Переліку рекомендованих методів управління корпораціями» (1995 р.), в якому встановлено чіткі вимоги стосовно відкритості процедури підбору кандидатів на керівні посади корпорацій.

Слід звернути увагу на узагальнення міжнародною компанією «Девіс Глобал Адвайзерс» протягом останніх 10 років практики діяльності керівних органів корпорацій США, Великобританії, Японії, Німеччини та Франції, що виявила п'ять випереджаючих індикаторів корпоративного управління, тобто критерії, за допомогою яких міжнародні організації та інвестори можуть оцінити ефективність

корпоративного управління і ступінь ризику інвестицій під час купівлі акцій компанії. До цих індикаторів належать:

Національні управлінські кодекси для правлінь корпорацій.

Участь незалежних директорів у роботі рад директорів.

Тенденція до розмежування обов'язків голови ради директорів та головного адміністратора між двома різними людьми.

Наявність основних комісій при раді директорів.

Рівень оприлюднення інформації про доходи керівників корпорації.

Важливо також звернути увагу на ключові функції Рад директорів, що закріплені Організацією економічного співробітництва та розвитку в широковідомих «Принципах корпоративного управління» [4, с. 38]. Відповідно до цих принципів рада повинна виконувати певні ключові функції, а саме:

Переглядати і спрямовувати корпоративну стратегію, основні плани дій, політику управління ризиками, річні бюджети та бізнес-плани, окреслювати орієнтири ефективності, здійснювати нагляд за виконанням планів і роботою товариства, а також контролювати основні витрати на придбання і продаж бізнесів.

Підбирати ключові управлінські кадри, призначати їм винагороду, здійснювати нагляд за їхньою діяльністю і, у разі потреби, звільняти їх та виконувати процедуру наступництва.

Переглядати винагороду, що отримують члени ради та правління товариства, забезпечувати формальний і прозорий процес висунення кандидатів для обрання до складу ради.

Відстежувати і врегульовувати потенційні конфлікти інтересів членів правління, ради та акціонерів, включаючи нецільове використання активів товариства та зловживання під час укладання угод з особами, пов'язаними з товариством.

Забезпечувати правильність системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності товариства, включаючи проведення незалежних аудиторських перевірок, а також створювати необхідні системи контролю, зокрема системи моніторингу ризиків, фінансового контролю та контролю за дотриманням законодавства.

Стежити за ефективністю практики управління, в межах якої діє рада, і, у разі необхідності, вносити в неї зміни.

Контролювати процес розкриття та поширення інформації.

Конкретні функції членів ради можуть відрізнятися відповідно до законодавства про акціонерні товариства, що прийняте в тій чи іншій юрисдикції, а також згідно зі статутом товариства. Однак

вищенаведені елементи вважаються конче необхідними для системи корпоративного управління.

1.3 Управління змінами і розвиток організаційної культури в міжнародних корпораціях

Організаційний розвиток являє собою систему цілеспрямованих заходів, спрямованих на адаптацію компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх взаємовідносин.

Важливо звернути увагу на зовнішні і внутрішні чинники організаційного розвитку. Перші пов'язані зі змінами міжнародного середовища і тиском конкурентів, підвищенням вимог споживачів у різних країнах, змінами національних і міжнародних правових актів і т. ін. Внутрішні чинники полягають у застарілих елементах менеджменту: структурах, процедурах, стилях керівництва, а також навичках персоналу. У зв'язку з цим належну увагу слід звернути на п'ять основних складових (типів) організаційних змін: стратегій, структур, персоналу, технологій та продуктів.

Студент, вивчаючи це питання, має знати й основні інструменти організаційного розвитку, до яких належать: програми навчання, комунікації, участь у змінах, венчурні команди, переговори, підтримка вищого менеджменту, примушування.

Проведення організаційних змін пов'язано з організаційним проектуванням. Цей процес по-різному здійснюється в різних корпораціях залежно від їх стратегічних орієнтацій. Позитивне ставлення фірми до організаційного розвитку притаманно певним типам компаній. До їх числа належать організації без кордонів і самонавчальні організації.

Організація без кордонів (The Boundaryless Organization) прагне посилити зв'язок із зовнішнім середовищем, усунути горизонтальні бар'єри між фірмою та її партнерами, а також здолати вертикальні бар'єри всередині організації між ієрархічними рівнями управління. Для міжнародних корпорацій важливого значення набувають подолання географічних бар'єрів і утворення вільного руху ресурсів компанії по всьому світу і формування глобальних корпорацій.

Самонавчальна організація (The Faster Learning Organization) являє собою таку компанію, в якій кожен співробітник займається виявленням і розв'язанням проблем, забезпечуючи можливість безперервних експериментів, змін і вдосконалень, що сприяє росту і розвитку організації, досягненню встановлених цілей.

У процесі вивчення теми важливо звернути увагу на інтегровані структури міжнародного бізнесу, що набувають дедалі більшого

значення. Найпоширенішими є промислово-фінансові групи. Цікаві інтегровані структури (кейрецу, дзайбацу та ін.) діють у Японії.

Організаційна культура - набір найбільш важливих пропозицій, що приймається членами організації і знаходять вираження в заявлених організаційних цінностях, що задає людям орієнтири їх поведінки і дій.

Ці цінності передаються індивідуумами через символічні кошти духовного і матеріального внутріорганізаційного оточення.

Методи підтримки організаційної культури:

1. об'єкти і предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів
2. реакція керівництва на критичні ситуації
3. моделювання ролей, навчання і тренування
4. критерії визначення винагород і статусів
5. критерії прийняття на роботу, просування і звільнення
6. організаційні символи та обрядовість.

1.4 Вплив міжнародних стратегічних альянсів

Далі особливу увагу треба звернути на таку сучасну форму організації міжнародних операцій, як міжнародні стратегічні альянси. Вони дозволяють об'єднати зусилля корпорацій у створенні нових продуктів і технологій, полегшити входження до нових ринків і т. ін. Однак такі альянси тягнуть за собою значні ризики, потребують взаємної довіри і вжиття різноманітних упереджувальних заходів. Згідно з дослідженнями М. Йошино та Н. Рангана виокремлюють чотири стратегічні цілі міжнародних альянсів: приріст вартості, нарощування компетенцій, збереження гнучкості, захист основних конкурентних переваг. Існує чимало форм міжнародних альянсів — як з утворенням нової організації, найчастіше за все спільного підприємства, так і без утворення організації: придбання акцій, франчайзинг, контрактні угоди. Окрім того, міжнародні стратегічні союзи можуть існувати у формі неофіційних домовленостей і угод щодо співробітництва між двома або більше міжнародними корпораціями. Міжнародні стратегічні альянси можуть переростати в альянсові мережі, в яких використовуються як формальні, так і неформальні угоди про співробітництво. Нижче представлена одна з мереж компаній в автомобільній галузі, які успішно діють в Україні.

Стратегічний альянс - це угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компанії.

До цілей міжнародних альянсів відносяться:

1. Зниження ризиків
2. Економія на розширенні масштабів виробництва
3. Обмін передовими технологіями.
4. Усунення або зменшення конкуренції.
5. Подолання державних торговельних і інвестиційних бар'єрів при виході на перспективні зарубіжні ринки

В якості конкретних цілей стратегічних альянсів можна виділити наступні:

- технологічні альянси, що припускають співпрацю фірм в сфері НДДКР 37,7%

- угоди про спільне виробництво 23,3%

- угоди в області збуту 7,2%

Типи стратегічних альянсів:

1. комплексний альянс - формується в разі, коли компанії-учасниці альянсу домовляються про спільне здійсненні кількох етапів процесу впровадження товарів і послуг на новий ринок

2. функціональні альянси охоплюють тільки одне функціональний напрям діяльності партнерів по альянсу

3. виробничі функціональні стратегічні альянси, в рамках яких дві або більше компанії займаються виробництвом продукції або наданням послуг на спільно використовуваному або спільному підприємстві

4. маркетингові альянси - функціональні альянси, в рамках яких 2 або більше компанії спільно займаються організацією маркетингу або передають один одному досвід в цій сфері

5. фінансовий - функціональний альянс компаній, які прагнуть скоротити фінансові ризики, пов'язані з реалізацією того чи іншого проекту

6. науково-технічний альянс, коли партнери домовляються про сов-місцевому проведенні необхідних досліджень в процесі розробки нових товарів і послуг.

Тема 2. Сутність, методи та практика управління виробничо-збутовою діяльністю в сучасних міжнародних корпораціях

2.1 Політика випуску продукції, розмір та структура асортименту

2.2 Суть та основні форми міжнародних торговельних операцій

2.3 Експортні та імпорتنі операції міжнародних корпорацій

2.4 Торгово-посередницькі операції, їх організаційні форми

2.5 Методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій

2.6 Класифікація та основні засоби торгової реклами

2.7 Суть і механізм страхування і державної підтримки експортних операцій

2.1 Політика випуску продукції, розмір та структура асортименту

Планування випуску продукції передбачає прийняття рішення про те, як експлуатувати операційну систему з урахуванням зміни сукупного попиту. Агрегований план випуску продукції звичайно розробляється на конкретні періоди протягом усього планового періоду тривалістю не менше року.

Три основні стратегії:

1) постійний обсяг виробництва при постійній чисельності робочої сили (водопостачання міста)

2) змінний обсяг випуску при постійній чисельності робочої сили (юр. фірми і компанії по друку персональних банківських чеків)

3) змінний обсяг випуску при змінній чисельності робочої сили (сезонні роботи)

Асортимент - це вся сукупність виробів, що випускаються підприємством, що розрізняються функціональними особливостями, ціновими і якісними характеристиками.

Товарний асортимент - це всі групи асортименту, які характеризуються такими складовими як

- ширина (кількість запропонованих асортиментних груп)

- глибина (кількість позицій в кожній з асортиментних груп)

- порівнянність (цільове призначення для споживачів продукції, діапазон цін на товари і якість).

Принципи формування асортименту:

1) функціональний - по близькості виконуваних функцій

2) споживчий - по групах споживачів

3) збутової - за типами посередницьких операцій або по стилю продажів

4) цінової - за рівнем цін

Прогноз тенденцій розвитку асортименту повинен показувати таку траєкторію розвитку процесу, який дозволить забезпечити досягнення наміченого відповідності товарного пропозиції попиту на ринку.

Етапи планування асортименту:

- 1) визначення поточних і перспективних потреб споживачів
- 2) оцінка існуючих аналогів конкурентів
- 3) які продукти слід додати, які вилучити з асортименту
- 4) розгляд пропозицій про створення нових продуктів
- 5) тестування
- 6) розробка рекомендацій
- 7) оцінка і перегляд всього асортименту.

2.2 Суть та основні форми міжнародних торговельних операцій

Ключова особливість комерційних операцій міжнародних корпорацій по-перше полягає в тому, що торговельні операції являють собою завершальну, обслуговуючу фазу міжнародного бізнесу, яка дозволяє реалізувати цінності корпорації у вигляді вироблених товарів, послуг, виконаних робіт. Переважна більшість провідних транснаціональних корпорацій самостійно створюють нові продукти, організують їх виробництво, використовуючи міжнародну кооперацію, а лише після цього здійснюють торговельні операції. Тому доходи від таких операцій реалізують додаткові вартості, створені на попередніх фазах бізнесу.

По-друге, комерційні операції міжнародних корпорацій здійснюються у багатьох валютах, що дозволяє знизити їх ризикованість і підвищити прибутковість. Однак це потребує ретельного узгодження торговельних і фінансових аспектів міжнародного бізнесу.

По-третє, міжнародні корпорації мають значну кількість варіантів організації торговельних операцій, адже провідні корпорації можуть продавати готову продукцію, напівфабрикати, ліцензії, патенти, вдаватись до лізингу устаткування, франчайзингу і т. д. Це потребує від менеджменту корпорацій використання сучасних інструментів порівняльного аналізу під час формування планів продажу.

По-четверте, міжнародні корпорації у своїй торговельній діяльності спираються на розгалужену мережу посередників — оптових і роздрібних компаній. З одного боку, це спрощує процес продажу і зменшує зусилля на просування товарів, скорочує потребу в обігових коштах і підвищує рентабельність бізнесу. З іншого боку, виникає загроза послаблення зворотного зв'язку між кінцевим споживачем і корпорацією. Тому корпораціям доводиться підтримувати належне співвідношення між власними продажами і поставками посередника на всіх національних ринках.

По-п'яте, торговельні операції здійснюються на багатьох національних ринках, які мають численні відмінності як у вимогах до товарів (послуг), так і в методах продажу. Ці відмінності повинні оперативно і ретельно враховуватись на попередніх фазах бізнесу.

2.3 Експортні та імпорتنі операції міжнародних корпорацій

Міжнародні корпорації мають широкі можливості у здійсненні експортних операцій. З одного боку, транснаціональні корпорації виробляють конкурентоспроможні товари і послуги та мають можливості постачати їх у різні країни, при цьому агресивно впливаючи на ринки цих країн. З іншого боку, більшість країн світу мають потребу в цих товарах і послугах для прискорення свого соціально-економічного розвитку. Завдяки застосуванню ефективних інформаційних технологій імпортери цих країн швидко виявляють виробників конкурентоспроможних товарів. Так, однією з найбільш досконалих вважається експортна діяльність міжнародної корпорації «Мінесота Майнінг енд Мануфекчурінг» (ЗМ) (США) — виробник понад 40 тис. найменувань товарів. Обсяг експорту становить 1,5 млрд дол. США при загальних обсягах продажів понад 15 млрд дол., 52 % з яких — закордонні продажі. Стратегія експорту базується на чотирьох простих принципах:

1. Входи до нового ринку першим, тобто перемагай інших.
2. Виробляй мало і продавай мало для входження на ринок у невеликих масштабах за дуже незначного інвестування та просування одного головного продукту.
3. Наймай на роботу місцевих працівників для продажу продукції фірми.
4. Формулюй і реалізуй глобальні стратегічні плани експорту та кінцевого закордонного виробництва продукції.

Причини експорту:

- вигідніше диверсифікувати діяльність, експортуючи свою продукцію замість розробки нової для внутрішнього ринку
- товар знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу на місцевому ринку і зростання на зовнішньому ринку
- товар має сезонний попит
- менша конкуренція на зовнішньому ринку

За інтенсивністю та обсягом експортних операцій розрізняють:

- нерегулярний - характерний для пасивного рівня залученості фірм в міжнародну діяльність
- регулярний - ставить за мету розширити експортні операції і діяльність фірми на конкретних закордонних ринках.

Види експорту:

- непрямий - продаж товарів вітчизняному замовнику з їх подальшим вивезенням за кордон (стандартне обладнання, споживчі товари, просування нових товарів, відсутність власної збутової мережі в разі монополізації торгівлі великими торговими фірмами)

- прямий - безпосередній продаж товарів за кордон (промислова сировина на основі довгострокових контрактів, дороге і великогабаритне обладнання, сільгосп товари у фермерів)

- внутрішньокорпоративний - торгівля всередині ТНК

Три види експортної політики:

1) концентрична, орієнтована на створення і виробництво нового товару, що має близьку подібність з існуючим на зовнішньому ринку товаром даного виробника, розрахованого на залучення нових зарубіжних покупців

2) горизонтальна, коли вводиться на зовнішній ринок новий товар даного виробника аналогічний раніше існуючого і розрахований на що сформувався коло споживачів, а його виробництво введеється з незначними технологічними змінами

3) конгломератна, при якій на зовнішній ринок вводиться новий товар, не пов'язаний з існуючим товаром даного виробника, що вимагає удосконалення виробничої технології і освоєння нового ринку

Перешкоди до експорту:

1) митні бар'єри (особливості митного кодексу, митні тарифи, антидемпінгові правила)

2) юридичні

3) регуляторні (вимоги до стандартів продукції)

4) політичні (соціальні цінності)

Фактори, стимулювання експорту:

- урядові

- маркетингові

- логістичні

- розподіл товарів

Організація експортних операцій:

- для малих підприємств - відділ збуту

- для великих - експортний відділ (вбудований або спеціальний)

- для ТНК - дочірні експортні компанії, спільні збутові компанії, експортні асоціації, експортні представництва.

Організація імпорتنих операцій:

- створення імпорتنих відділів, що складаються з двох секторів закупівельного і адміністративного

- звернення до послуг вояжерів
- створення закупівельних контор
- державної організації, що займаються імпортом

2.4 Торгово-посередницькі операції, їх організаційні форми

Торгово-посередницька діяльність - це сукупність послуг з перепродажу товарів, пошуку закордонного контрагента, з підготовки і здійснення угоди, кредитування сторін, здійсненню транспортно-експедиторських, страхових операцій, рекламі і здійсненню техобслуговування.

Торгово-посередницькі - операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, що виконуються за дорученням виробника-експортера незалежним від нього торговим посередником на основі укладається між ними угоди чи окремого доручення.

Види торгово-посередницьких операцій:

- А) операції з перепродажу
- Б) комісійні операції
- В) агентські операції
- Г) брокерські операції

А) операції, які здійснюються торговим посередником від свого імені і за свій рахунок

Б) передбачає вчинення однією стороною, що іменується комісіонером за дорученням іншої сторони, іменованої комітентом, угод від свого імені, але за рахунок комітента.

Поширеною формою комісійної торгівлі є продаж товарів на основі консигнації. При здійсненні таких операцій експортер (консигнант) поставляє товар на склад посередника (консигнатора) для реалізації на ринку протягом певного терміну. Консигнатор здійснює платежі консигнанту по мірі реалізації товару зі складу. Відносини між консигнантом і консигнатором регулюються договором консигнації. Неодмінною умовою консигнаційної угоди є збереження за консигнантом права власності на товари до їх реалізації покупцеві. Три види консигнації (проста або пряма, частково поворотна, повністю безповоротна).

В) складаються в дорученні однією стороною, що іменується принципалом, незалежній від неї іншій стороні, іменованої агентом, здійснити продаж або закупівлю товару за рахунок і від імені принципала. Агентська угода або договір.

Г) складаються у встановленні через посередника-брокера контакту між продавцем і покупцем. До брокерам відносять торгові

фірми, особи та організації, які підшукують взаємозацікавлених продавців і покупців, зводять їх, але самі не беруть безпосередньої участі в угодах ні своїм добрим ім'ям, ні капіталом.

2.5 Методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій

Слід звернути увагу на експортне фінансування — залучення, забезпечення і використання фінансових коштів з метою здійснення експортної угоди. В її основі лежить не лише торгівля товарами народного споживання, але й поставка машин на обладнання, продаж нематеріального майна (права, ліцензії). Експортне фінансування повинно бути пов'язане безпосередньо з конкретним договором про поставку товарів і послуг, в якому врегульовані права і обов'язки продавця (постачальника) і покупця (підрядчика).

Фінансуватися експорт може звичайними і нетрадиційними методами; кошти надаються банками, небанківськими установами або державними організаціями.

При фінансуванні експорту використовуються практично всі форми кредитів, які застосовуються для внутрішньої торгівлі. Утворились і особливі форми фінансування, які перебувають у тісному зв'язку з наданими іноземному партнеру умовами платежу.

Джерела фінансування імпорту схожі з джерелами фінансування експорту. Це зумовлено тим, що надання кредиту експортеру дозволяє йому розширяти торговий кредит імпортеру (наприклад, коли банк готовий надати експортеру аванс під інкасо, експортер має можливість погодитись на оплату товару шляхом строкової тратти), а також тим, що надання кредиту імпортеру дозволяє експортеру отримати оплату негайно (використовуючи, наприклад, лізингові або форфейтингові операції).

Способи фінансування імпортерів:

- 1) банківський овердрафт у національній або іноземній валюті;
- 2) позичка в національній або іноземній валюті;
- 3) торгівля по відкритому рахунку;
- 4) фінансування шляхом комісійної фірми;
- 5) розрахунки за допомогою акцептного акредитива та акредитива з розстрочкою платежу;
- 6) лізинг;
- 7) форфейтинг;
- 8) фінансування покупця;
- 9) зустрічна торгівля;
- 10) банківський акцепт;

11) позичка під продукцію.

Важливо звернути увагу на міжнародні зустрічні угоди, міжнародний лізинг, факторингові та форфейтингові операції.

Зустрічна торгівля — це зовнішньоторговельні операції, при здійсненні яких у документах фіксуються тверді зобов'язання експортерів та імпортерів здійснити повний або частковий збалансований обмін товарами.

Сучасна торговельна практика міжнародних корпорацій передбачає використання таких п'яти основних видів зустрічного обміну: бартер, зустрічна закупівля, офсет, продаж через третю сторону, компенсація. Лізинг класифікують як товарний кредит в основні фонди, а за формою він схожий з інвестиційним фінансуванням.

Види лізингових платежів включають:

1) амортизацію фінансованого активу;

2) витрати лізингодавця —

пов'язані із залученням капіталу, тобто відсоткові платежі з кредиту;

пов'язані з укладанням й управлінням лізинговим контрактом, тобто операційні;

3) прибуток лізингодавця.

Факторинг — різновид посередницьких операцій, що проводяться банком і спеціальними компаніями, що являє собою купівлю грошових вимог експортера до імпортера та їх інкасацію. За цієї операції експортер відразу ж отримує готівкою від 70 до 90 % від номінальної вартості рахунків-фактур. Інші 10—30 % після вирахування відсотків за кредит і комісії за послуги зараховуються на блокований рахунок експортера. Таким чином фактор-фірма страхується від ризику неплатежу імпортера. Якщо імпортер оплачує свої зобов'язання у строк, то факторингова компанія розблоковує рахунок і повертає залишок клієнту-експортеру.

Існує два види факторингу: прихований і відкритий. За відкритого факторингу, купуючи вимоги, фактор-фірма застосовує відкриту концесію, тобто повідомляє покупця (імпортера) про уступку вимог експортером. У разі використання прихованого факторингу покупець не інформується про продаж зобов'язань фактор-фірми. Також жодному з контрагентів експортера не повідомляється про кредитування його продажу факторною компанією.

Вартість факторингу включає:

відсотки за користування кредитом (вище ринкової ставки по кредитах відповідного терміну на 2—3 % пункти);

плату за обслуговування (бухгалтерія, інкасування боргу та інші послуги): вилучається як відсотки від суми рахунка-фактури, як правило, у межах 0,5—3 % від суми переуступлених рахунків;

при безоборотному факторингу спеціальну надбавку за ризик у розмірі 0,2—0,5 % від суми кредитування.

Форфейтинг — купівля середньострокових векселів, інших боргових і платіжних документів, що виникають з товарних поставок, спеціальним кредитним інститутом (форфейтером) за готівковий розрахунок без права регресу на експортера при наданні останнім достатнього забезпечення. Форфейтер бере на себе всі види ризиків.

Форфейтирування надає низку істотних переваг експортеру:

поліпшує позиції експортера за ліквідністю, оскільки фірма негайно отримує готівку;

експортер звільняється від валютних, кредитних, відсоткових ризиків;

зменшуються довгострокові вимоги в балансі фірми, що призводить до зростання її кредитоспроможності;

зникає необхідність у контролі за погашенням кредиту і роботі з інкасації платежів;

форфейтинг не впливає на ліміти експортера по овердрафту або на інший кредит, наданий банком.

Недоліки форфейтинга:

висока вартість: ставка значно більша за звичайні ставки за кредитами, оскільки форфейтер бере на себе всі ризики;

складний пошук для експортера банку, що забажав би діяти як форфейтер.

Співвідношення форфейтинга і факторингу. Головні відмінності форфейтинга від факторингу полягають у:

1) неможливості регресу відносно експортера, тобто експортер повністю звільняється від ризику неплатежу;

2) здійсненні форфейтинга лише за сприяння банку і спеціального фінансового інституту (форфейтера);

3) продажу лише однієї вимоги;

4) характері вимог — вони повинні мати середньо- і довгостроковий характер;

5) взятті на себе також політичних ризиків;

6) сплаті повної суми ціни вимоги (при факторингу звичайно заморожується 10 %);

7) необхідності наявності банківських гарантій імпортеру.

2.6 Класифікація та основні засоби торгової реклами

Торгова реклама - це система заходів, спрямованих на розширення інформації про наявні в продажу товари, їх споживчі властивості, місця і умови продажу.

Класифікація реклами:

1) за складом цільової аудиторії:

- сильно-
- середньо-
- слабосегментована

2) за цільовим впливу

- комерційна (товарно-сервісна) і некомерційна (політична і соціальна)

- товарна і нетоварна
- пряма і непряма

3) за широтою поширення

- глобальна
- загальнонаціональна
- регіональна
- місцева

4) за способом передачі

- друкована
- електронна
- зовнішня

5) за способом виконання

- текстова
- візуальна
- текстово-візуальна

6) за способом звернення

- безособова
- персоніфікована

7) за способом оплати

- платна
- безкоштовна

2.7 Суть і механізм страхування і державної підтримки експортних операцій

Для стимулювання експорту держава часто застосовує страхування експортних кредитів, яке здійснюється через державні та напівдержавні організації, а також за допомогою гарантій і доручень уряду. Існування таких форм страхування пояснюється тим, що приватні страхові компанії не в змозі взяти на себе політичні й

економічні ризики на тривалий період. Страхування експортного договору залежить від змістовної суті експортної угоди, що лежить в основі цього договору, платоспроможності імпортера та його гарантії (банку чи уряду). У такому разі експортер може застрахувати ризик неплатежу за допомогою державного страхування на 85—95 % суми вимог.

Гарантії видаються при додержанні таких умов:

заявник — резидент країни-експортера;

товари і послуги мають походження країни-експортера;

імпортер згоден сплатити аванс у розмірі 15—20 % від суми поставки;

графік погашення заборгованості по середньострокових і довгострокових кредитах передбачає кілька дат погашення протягом строку дії кредиту;

учасники угоди зобов'язуються своєчасно надавати дані про неможливість своєчасного погашення кредиту і як наслідок — можливі збитки;

дія гарантії починається після сплати збору, що отримує страхова організація.

Послуги з державного страхування експортних кредитів надаються практично у всіх розвинутих країнах, але найбільш активно вони представлені у Швейцарії, Німеччині, США, Франції, де існують спеціальні інститути, коштами яких управляє держава.

Цими організаціями страхуються звичайно види ризиків:

зовнішньополітичний;

заборони на переведення коштів, включаючи ризик мораторію;

кредитний, якщо замовник або боржник є державною установою (кредитні ризики приватних замовників не страхуються).

Способи страхування експортних ризиків. Існують різні способи зниження ризиків, пов'язаних зі здійсненням експортно-імпортних операцій, а саме: банківські інструменти страхування ризиків (акредитив, гарантія і т. ін.) і страховки, особливо спеціальних страхових товариств.

Тема 3. Державне регулювання діяльності міжнародних компаній

3.1 Принципи підходу держави до діяльності міжнародних компаній на її території

3.2 Державне регулювання діяльності міжнародних компаній

3.3 Реакція міжнародного менеджера на вимоги приймаючої країни

3.4 Вплив ТНК на економіку приймаючої країни

3.5 Міжнародні інститути регулювання діяльності ТНК

3.1 Принципи підходу держави до діяльності міжнародних компаній на його території

Держава буде свої відносини з іноземними міжнародними компаніями за допомогою системи заходів законодавчого, виконавчого й контролюючого характеру, здійснюваних повноважними державними установами й громадськими організаціями для стабілізації діяльності міжнародних компаній. Наприкінці 90-х років увага національних урядів багатьох держав було звернено на різке збільшення обсягів і зміни динаміки міжнародних фінансових потоків, що включають рух короткострокових фінансових зобов'язань, інвестиційних потоків і спекулятивного капіталу. Фінансові потоки, що ініціюються міжнародними компаніями, самим безпосереднім чином впливають на економіку приймаючих держав і, як показує сумний досвід ряду країн, що розвиваються, Азії, у випадку неадекватного державного регулювання можуть серйозно дестабілізувати макроекономічну ситуацію в країні й у світі.

До найпоширеніших заходів державного регулювання інвестиційної діяльності міжнародних компаній ставляться обмеження частки іноземного інвестора в акціонерному капіталі національних фірм; обмеження в керуванні виробництвом; визначення максимальної частки при розподілі прибутку; умови видачі ліцензій, патентів; перевірка бухгалтерської звітності. Крім того, практикуються заборони на допуск іноземних компаній в окремі галузі промисловості, сфери послуг (телекомунікації, транспорт, зв'язок, телебачення). У Росії, наприклад, обмежена участь іноземних фірм у проектах, зв'язаних зі стратегічними галузями народного господарства, включаючи конверсію, видобуток і обробку дорогоцінних металів, комунікації.

Цілі організації закордонних філій міжнародних компаній у приймаючих державах можна класифікувати на п'ять категорій:

1. Розширення ринків збуту. Головна компанія організує в приймаючій країні виробництво готових виробів або надання різного виду послуг. При цьому іноземна корпорація передає для виробництва свою технологію виготовлення продукції, досвід менеджменту й право використовувати свій товарний знак.

2. Збільшення обсягів експорту. Все більша частка експорту міжнародних компаній доводиться на їхні закордонні філії. З метою розвитку закордонного виробництва корпорації вкладають капітали в приймаючі країни з дешевою робочою силою й рясними природними ресурсами. Необхідною умовою ефективного функціонування закордонної філії виступає наявність місцевих і регіональних ємних ринків збуту.

3. Забезпечення сировинними матеріалами. Значна частина закордонних філій міжнародних компаній функціонує з метою постачання природними ресурсами підприємств системи ТНК, включаючи головну компанію.

4. Придбання унікальних технологій. Із цією метою міжнародні компанії організують свої закордонні підприємства в країнах, що розташовують високим науковим потенціалом (США, Японія, країни ЄС), де є дослідницькі центри, університети, технологічні парки, інтелектуальний "людський капітал".

5. Підвищення ефективності функціонування. У діяльності закордонних підприємств міжнародних компаній використовуються переваги ефекту масштабу й можливості вертикальної й горизонтальної міжнародної виробничої інтеграції. Держава приймаючої країни прагне, щоб ТНК сприяли:

- збереженню внутрішньої й зовнішньої безпеки країн їхньої діяльності;
- створенню передумов для одержання населенням оптимального реального доходу й забезпечення підвищення рівня зайнятості;
- збереженню здоров'я населення й охороні навколишнього середовища;
- підвищенню рівня культури, науки, техніки.

У програмах залучення різними державами іноземних інвесторів у свою економіку можна виявити загальні риси. По-перше, всі держави прагнуть підвищити "імідж" країни, що залучає іноземний капітал, шляхом поширення рекламних матеріалів, проведення спеціальних семінарів, зустрічей, нарад в основному на державному

рівні. По-друге, ці програми передбачають полегшення й спрощення бюрократичних процедур при реєстрації іноземних інвесторів. Нарешті, у програмах передбачається надання фінансових пільг іноземним інвесторам (останнє типово для держав, що розвиваються, і країн з перехідною економікою). Заходи приймаючої держави по залученню міжнародних компаній у свою економіку можна класифікувати на наступні групи:

-) Процедурні заходи - введення адміністративних і законодавчих норм по спрощенню процедури дозволу діяльності філій міжнародних компаній на території приймаючої країни.

-) Податкові пільги - звільнення від податків або їхнє зниження для іноземних фірм. Ці пільги поширюються на податки на прибуток, а також виражаються у введенні "податкових канікул" (звільнення від податку на прибуток на період до введення підприємства закордонної філії міжнародної компанії в експлуатацію), зниження розміру відрахувань із внесків на соціальне страхування, звільнення від податків на репатріацію капіталу й вивіз за кордон прибутку.

В 90-е роки між країнами, що залучають інвестиції міжнародних компаній, загострилася податкова конкуренція, тому що саме оподаткування стало все частіше визначати місце дислокації міжнародних компаній. Така конкуренція в цілому впливає на економіку приймаючих держав, тому що приводить до скорочення державних доходів і іноземних інвестицій. Наприкінці 90-х років деякі міжнародні організації (наприклад, ЄС) утворили робочі групи експертів для вивчення податкових режимів країн - членів цих організацій з метою встановлення контролю за різницею між ставками податків для національних і міжнародних компаній.

-) Субсидії й позики на пільгових умовах, куди включені кредити місцевих фінансових організацій іноземним інвесторам на пільгових умовах, оформлені законодавчими актами, скорочені строки внесків в амортизаційний фонд (спеціальний фонд підприємства, що служить для фінансування відтворювальних капіталовкладень, покликаних підтримувати господарський об'єкт у працездатному стані). Внески в амортизаційний фонд не обкладаються податками. Крім того, деякі держави надають іноземним інвесторам субсидії на оплату за енергоносії й субсидії на заробітну плату співробітникам підприємства.

-) Торговельні пільги, що представляють собою зниження імпорتنих мит або навіть звільнення від них. Відносно експорту торговельні пільги складаються у фінансуванні експорту, наданні експортних гарантій і у звільненні від експортних мит.

•) Сприяння підприємницької діяльності іноземних фірм, що виражається в організації зон вільного підприємництва (частина території приймаючої держави, де товари іноземного походження можуть виготовлятися, упаковуватися, зберігатися, продаватися, купуватися без оплати звичайних мит); заохоченні розвитку пріоритетних галузей економіки приймаючої держави, фінансуванні концесій (право, надане державою іноземній фірмі здійснювати господарську діяльність на території своєї країни: видобуток корисних копалин, будівництво й експлуатацію промислових підприємств і т.д.), преференції держави на ринку капіталів, підтримці НДОКР; забороні імпорту конкуруючих товарів або послуг; захисних мірах від девальвації місцевої валюти; гарантіях позик; заохоченні підприємницької діяльності на території відсталих регіонів; участі в приватизації.

3.2 Державне регулювання діяльності міжнародних компаній

Правове регулювання діяльності міжнародних компаній у приймаючих країнах здійснюється двома способами: національно-правовим і міжнародно-правовим. Національно-правове регулювання укладається у використанні норм і інститутів національної системи права (адміністративне, цивільне й ін.). У більшості держав склалося спеціальне законодавство, що стосується діяльності іноземних фірм, у вигляді інвестиційних законів і кодексів. Їхня основа - положення, умови й правові гарантії іноземних інвестицій у приймаючій країні.

У національне законодавство, що стосується діяльності іноземних фірм на території приймаючої держави, багато країн включають положення, що надає іноземному інвесторові національний режим приймаючої країни, тобто умови, що зрівнюють права іноземного інвестора із правами національних підприємств. Крім того, щоб компенсувати іноземному інвесторові додаткові ризики, національне законодавство приймаючої країни передбачає додаткові пільги й привілеї іноземному інвесторові.

У законодавстві більшості держав утримуються гарантії іноземному інвесторові від некомерційних ризиків (націоналізація іноземної приватної власності, конфіскація активів іноземних підприємств, тероризм, заборона на репатріацію прибутку, мораторій на зовнішні платежі). При цьому дозвіл інвестиційних суперечок передбачається в міжнародних арбітражних інститутах із застосуванням їхніх правил процедури.

Міжнародно-правове регулювання складається з міждержавних угод. Воно здійснюється на двосторонній і багатобічній основі. Двосторонні міжнародні угоди про заохочення й захист іноземних інвестицій визначають статус іноземних інвестицій і взаємно надають національний режим приймаючої країни для інвестицій один одного. Ці угоди містять положення про захист інвестицій від політичних ризиків і порядок розглядання суперечок. На додаток до двосторонніх міжнародних угод багато капіталів держави, що експортують, для заохочення вивозу капіталу створили державні системи страхування іноземних інвестицій своїх громадян і юридичних осіб.

Багатобічне міжнародно-правове регулювання здійснюється на основі багатобічних універсальних договорів-угод. У ньому беруть участь установи системи ООН і інтеграційні об'єднання (ЄС, НАФТА, АСЕАН і т.д.). До найбільш відомих багатобічних універсальних конвенцій з питань закордонного підприємництва відноситься Вашингтонська конвенція 1965 р. «Про розглядання інвестиційних суперечок між приймаючими державами й іноземними приватними інвесторами».

Відповідно до цієї конвенції, держави й інвестори, що приєдналися до неї для розглядання суперечок можуть звертатися в Міжнародний центр по врегулюванню інвестиційних суперечок при Міжнародному банку реконструкції й розвитку (МБРР). Передумовою звернення до зазначеної установи служить їхня письмова згода на передачу суперечки з метою її розглядання шляхом примирливої процедури або арбітражного суду.

На основі Сеульської конвенції 1985 р. було створено Міжнародне агентство по страхуванню іноземних приватних інвестицій (МАСІП) при МБРР. По цій системі захисту прав іноземного інвестора страховик - МАСІП згідно з укладеним контрактом зі страхувальником - іноземним інвестором зобов'язується виплатити страхувальникові зазначену в договорі страхування суму у випадку настання політичних ризиків. Зі своєї сторони, страхувальник зобов'язується щорічно виплачувати страховикові страховий внесок.

Наприкінці 90-х років одержало широке поширення багатобічне міжнародно-правове регулювання іноземних інвестицій у рамках Всесвітньої Торговельної Організації (ВТО) у формі системи, що регулює іноземні інвестиції, пов'язані з торгівлею.

Ще одним напрямком регулювання інвестиційної діяльності міжнародних компаній і національних урядів у рамках Всесвітньої торговельної організації є Генеральна угода по послугах (ГАТТ). Необхідність використання такої спеціальної угоди виникла у зв'язку з

тим, що швидко зростаюча сфера надання послуг і їхній експорт припускають створення за рубежем спеціалізованих виробничих філій міжнародних компаній, найчастіше в області телекомунікацій і зв'язку, бухгалтерських і аудиторських видах діяльності, обробки інформаційних даних і програмного забезпечення.

Держави, в економіці яких відчувається надлишок національного капіталу, заохочують його вивіз за кордон. Основними формами підтримки державою експортно-інвестиційної діяльності міжнародних компаній є пільгове фінансування; спеціальна система кредитування, що компенсує можливі втрати за рахунок зменшення податку на прибуток; розширений спектр страхування потенційних втрат, аж до включення в страхову систему величини розрахункового прибутку. Остання форма одержала особливе поширення у зв'язку з тим, що вона в сутності не порушує принцип волі конкуренції й у такий спосіб не підпадає під дію заборонних норм міжнародних угод. Крім того, державні органи різних країн надають своїм експортерам широкий спектр інформаційних послуг.

Компаніями, що здійснюють закордонне підприємництво (включаючи вивіз капіталу), для одержання допомоги від своїх держав повинні бути виконані три основних умови:

1. Закордонні філії міжнародних компаній повинні приносити прибуток, тобто їхня технологія повинна бути надійною, а організація виробництва ефективною.

2. Закордонні філії міжнародних компаній повинні сприяти економічному розвитку приймаючої країни. Їхні технології повинні бути трудомісткими, розрахованими на використання місцевих ресурсів приймаючої країни.

3. Закордонне підприємництво міжнародних корпорацій не повинне наносити збитку економіці країни розташування головної компанії - виробництву, рівню зайнятості й т.д. Так, міністерство фінансів і економіки Південної Кореї для запобігання відтоку капіталу обмовило внутрішні капіталовкладення як умову інвестицій за кордоном і оголосило, що національні компанії повинні забезпечити 20%-е збільшення внутрішніх капіталовкладень, якщо обсяги фінансування їхніх закордонних проектів перевищують 100 млн. дол.

Заохочуючи закордонне підприємництво, уряди країн-інвесторів допомагають своїм національним фірмам реалізувати порівняльні переваги.

Зі своєї сторони ТНК звичайно організують лобіювання своїх інтересів у структурах влади країн, де розташовані головні компанії, і приймаючих держав. При цьому органи державного регулювання

економіки далеко не завжди повністю й відразу виконують побажання міжнародних компаній. Буває, що ці побажання йдуть врозріз із інтересами національних фірм, робітників та службовців, екології даного регіону або просто можливостями бюджету.

У той же час, коли держава зацікавлена в переважному розвитку галузей економіки або регіонів з метою їхнього виходу із затяжної кризи, створення умов для прискореного науково-технічного прогресу й прогресивних структурних змін усередині галузей і регіонів і в народному господарстві в цілому, держава впливає на міжнародні компанії шляхом фінансових стимулів і державних капіталовкладень.

3.3 Реакція міжнародного менеджера на вимоги приймаючої країни

Глобальному менеджеру важливо передбачити реакцію адміністративних органів приймаючої держави на ініціативи закордонної філії міжнародної компанії. Багаторічний досвід відносин міжнародних організацій з урядами приймаючих країн у різних ситуаціях дозволяє класифікувати напрямки в політиці приймаючої держави залежно від ввозу й вивозу із країни трьох основних компонентів міжнародного економічного співробітництва: товарів і послуг (міжнародна торгівля), технологій, прямих іноземних інвестицій.

1. У випадку вивозу із країни:

а) експорт готових виробів, технологій, що сприяє розширенню обсягу вивозу товарів і послуг і не піддає ризику розкриття технологічних секретів, важливих для держави, а також вивіз капіталу, що розширює ринки збуту національних компаній, звичайно заохочується державою;

б) експорт машин і устаткування, що комплектують вироби і напівфабрикати заохочується або обмежується державою залежно від того, чи приносить він збиток або переваги для економіки країни. Тут все залежить від того, чи досить цих виробів і напівфабрикатів національним підприємствам і чи не послужить їхній вивіз за кордон зміцненню конкуруючих суперників національних підприємств на світовому ринку. Експорт технологій, що послабляє позиції національних підприємств на світовому ринку, державою обмежується. У той же час вивіз капіталу, що сприяє забезпеченню національних підприємств паливно-сировинними ресурсами, державою заохочується;

в) вивіз капіталу, що сприяє підвищенню ефективності й зниженню витрат виробництва в приймаючих країнах, заохочується

державою інвестора, якщо він приносить певну вигоду економіці цієї держави. Якщо ж вивіз капіталу підсилює позиції конкурентів національних підприємств на світовому ринку й скорочує число робочих місць у країні інвестора, держава обмежує вивіз капіталу.

2. У випадку ввозу в країну:

а) імпорт нескладних стандартних готових виробів, технологій для їхнього виготовлення й прав на їхнє виробництво й продаж з фірмовим знаком закордонної компанії в принципі не заохочується державою, так само як і ввіз капіталу, розрахований на розширення ринку збуту інвестора;

б) імпорт машин і устаткування, що комплектують вироби, напівфабрикати, технології їхнього виробництва, капіталів, пов'язаних з розробкою й використанням місцевих сировинних ресурсів, державою заохочується;

в) прямі іноземні інвестиції, що підвищують ефективність виробництва і його витрат, у філії іноземних фірм, державою заохочуються у випадку, якщо продукція цих фірм не знижує рівень конкурентоспроможності національних підприємств. У протилежному випадку держава обмежує прямі іноземні інвестиції такої спрямованості. У такий спосіб:

1. Держава будує свої відносини з іноземними компаніями через систему заходів законодавчого, виконавчого й контролюючого характеру, здійснюваних повноважними державними установами й громадськими організаціями з метою стабілізації й пристосування діяльності іноземних компаній на користь національному господарству приймаючої держави.

2. До найпоширеніших коштів державного регулювання інвестиційної діяльності міжнародних компаній відносяться: обмеження частки іноземного інвестора в акціонерному капіталі національних фірм, визначення максимальної частки при розподілі прибутку в спільних підприємствах і акціонерних товариствах, умови видачі ліцензій і патентів, заборони на допуск іноземних компаній в окремі галузі економіки.

3. Цілями організації закордонних філій міжнародних компаній у приймаючих країнах є: 1) розширення ринків збуту; 2) збільшення обсягів експорту; 3) забезпечення сировинними матеріалами; 4) придбання унікальних технологій; 5) підвищення ефективності функціонування.

4. Держава приймаючої країни звичайно прагне, щоб іноземні фірми сприяли збереженню внутрішньої й зовнішньої безпеки приймаючої країни, створенню передумов для одержання місцевим

населенням оптимального реального доходу й забезпечення підвищення рівня зайнятості, збереженню здоров'я населення й охорони навколишнього середовища, підвищенню рівня науки й техніки.

5. Заходи приймаючої держави по залученню міжнародних компаній у свою економіку можна класифікувати на наступні групи: процедурні підприємства, податкові пільги; субсидії й позики на пільгових умовах; торговельні пільги; сприяння підприємницької діяльності іноземних фірм.

6. Правове регулювання діяльності іноземних фірм у приймаючих країнах здійснюється двома способами: національно-правовим (використання норм і інститутів національної системи права) і міжнародно-правовим (міждержавних угод на двосторонній і багатобічній основі).

7. Компанії, що здійснюють закордонне підприємництво, включаючи вивіз капіталу, для одержання допомоги від своїх держав повинні виконати три основних умови: 1) їхні закордонні філії повинні приносити прибуток; 2) вони повинні сприяти економічному розвитку приймаючих країн; 3) закордонне підприємництво міжнародних компаній не повинне наносити збитку економіці країни розташування головної компанії - виробництву, рівню зайнятості й т.д.

Шляхи подолання міжнародним менеджером обмежень в іноземній державі

Таблиця 3.1

Шляхи подолання обмежень в іноземній державі

Види обмежень іноземного бізнесу	Шляхи вирішення проблеми
1. Митні бар'єри, вимоги певної частки змісту місцевих компонентів в продукції іноземних фірм і обмеження доступу до держзамовлень	1. Організація виробництва товарів і послуг в країні, що приймає, освіти спільних підприємств з місцевими фірмами, укладання контрактів на субпоставки з місцевими фірмами, перехід до експорту дорогих товарів і послуг (у разі впровадження експортних квот)
2. Обмеження ПІІ і власності іноземних фірм в приймаючій державі	2. Організація спільних підприємств з місцевими фірмами, ліцензійні та франчайзингові угоди з місцевими фірмами, кооперація в НДДКР і обмін технологіями з місцевими організаціями
3. Великі податки в країні головної компанії або приймаючій державі	3. Переклад капіталу за кордон і торгівля через місцевих агентів

До вимог покупців, адміністративних органів, підлеглих слід ставитися з підвищеною увагою і по можливості їх виконувати, якщо вони чесні, розумні і законні. При цьому перед прийняттям рішення глобальному менеджеру в приймаючій країні необхідно усвідомити проблему, проаналізувати відповіді на наступні питання: 1) в чому сенс вимоги 2) хто запитує 3) що спонукало його до цієї вимоги 4) кому може бути завдано збиток при виконанні вимоги 5) якого роду рішення очікують 6) які є по даному рішенню міркування і розбіжності 7) як терміново потрібно рішення 8) як терміново його треба виконати 9) що воно дає.

Заходи зарубіжних компаній щодо запобігання конфліктів з урядами приймаючих країн:

- 1) використання сировинних матеріалів і комплектуючих приймаючої країни;
- 2) організація спільних підприємств з компаніями, близькими до урядових кіл;
- 3) наймання на роботу місцевих фахівців і менеджерів;
- 4) реалізація спільних програм з розділом прибутку в приймаючій країні;
- 5) проведення НДДКР у приймаючій країні;
- 7) навчання місцевих фахівців;
- 8) участь у спорудженні громадських об'єктів інфраструктури;
- 9) неприпустимість пропозиції хабарів урядовцям.

3.4 Вплив ТНК на економіку приймаючої країни

«Плюси»:

- 1) розширення припливу капіталу і експорту;
- 2) модернізація методів управління і маркетингу;
- 3) більш швидкий приплив нових технологій;
- 4) зменшення безробіття;
- 5) поліпшення поставок на внутрішній ринок;
- 6) зростання доходів тих, хто був найнятий на роботу і місцевих субпідрядників;
- 7) ТНК грає важливу роль в поширенні міжнародних стандартів підготовки кваліфікованих кадрів

«Мінуси»:

- 1) Придушення своєю міццю місцевих фірм і товарів;
- 2) встановлення монопольних цін на товари;
- 3) порушення законів;
- 4) хижацька експлуатація природних і трудових ресурсів;
- 5) організація «відпливу умів» в материнську компанію;

б) присутність ТНК породжує нерівність доходів і заборони

3.5 Міжнародні інститути регулювання діяльності ТНК

Основні міжнародні організації, що займаються питаннями діяльності ТНК:

- комісія ООН по ТНК
- комітет з багатонаціональним підприємствам при міжнародній організації праці (МОП)

- комісія ООН з міжнародного торгового права

Кодекси поведінки ТНК:

- під егідою економічного і соціального ради ООН (ЕКОСОП) - основні норми в області власності і контролю ТНК; в валютно-фінансовій сфері; в області трансфертного ціноутворення; в сфері оподаткування; в області захисту споживачів; в сфері позики робочої сили

- під егідою ЮНКТАД - кодекс поведінки в області передачі технологій і звід принципів і правил по обмежувальною діловою практиці

- під егідою МОП - тристороння декларація про принципи, що стосуються багатонаціональних підприємств і соціальної політики (1977)

Регламентуючі документи:

- декларація про міжнародні інвестиції і багатонаціональні підприємства (1976)

- Ломейські конвенції щодо співробітництва між країнами Африки, Карібського басейну, Тихого океану і ЄС

- конвенція між ЄС і Лігою арабських держав про взаємне заохочення і захист інвестицій

- Кодекс іноземних інвестицій країн Андського пакту

- звід справедливих принципів і правил для контролю за обмежувальною діловою практикою

Методи державного регулювання ТНК:

- система державних гарантій і страхування зарубіжних приватних інвестицій від ризиків

- податкові пільги

- угоди про уникнення подвійного оподаткування

- державні кредити

- антитрестівське законодавство

- законодавство про іноземні інвестиції

- законодавство про державний контроль над цінами

- митне і пільгове законодавств

Тема 4. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях

4.1 Система управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій

4.2 Селекція кадрів у міжнародних корпораціях

4.3 Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі

4.4 Корпоративна культура і діловий етикет в міжнародному бізнесі

4.1 Система управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій

Суть управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій пов'язана з рухом їх персоналу по всіх відділеннях у світі та забезпечення задоволення їхніх різноманітних потреб, включаючи розвиток і просування. З огляду на це визначення доцільно звернути увагу на три основних моделі управління людськими ресурсами, які використовуються міжнародними корпораціями: людський капітал, ринок праці та відданість організації.

Важливо підкреслити, що в практиці управління міжнародними корпораціями одночасно використовуються всі три зазначені в таблиці моделі стосовно різних категорій персоналу.

Важливим є розуміння особливостей управління людськими ресурсами в ТНК:

- відмінність ринків праці у країнах-господарях;
- переміщення працівників між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах;
- відмінність практики управління людськими ресурсами в різних філіях;
- національна орієнтація персоналу;
- ускладнення контролю виконання.

У процесі самостійного опрацювання теми варто з'ясувати питання про джерела людських ресурсів:

1. Домашні країни — експатріанти
Технічна компетенція. Висока кваліфікація. Контроль корпоративної стратегії.
2. Країни-господарі — місцевий персонал
Пристосованість до місцевих умов. Високі стимули. Імідж компанії. Довгострокові цілі персоналу. Мобільність. Менші витрати.
3. Треті країни
Надійна експертиза. Висока здатність до роботи.

Управління персоналом ТНК слід розглядати з двох сторін:

1) як процес функціонування і взаємодія менеджера головної компанії і дочірніх підприємств, а також між ними і їхніми підлеглими;

2) як система відносин між різними економічними суб'єктами. Вона являє собою сукупність об'єктів і суб'єктів управління, що діє на основі певних принципів і методів і забезпечує реалізацію керуючих впливів.

В управлінні персоналом міжнародної компанії необхідно враховувати поведінковий аспект: знайомити працівників компанії з правилами поведінки за кордоном, умовами, що дозволяють персоналу відчувати себе вільно, не викликаючи своїми вчинками і зовнішнім видом неприємності з боку місцевої громадськості, прищеплювати їм навички спілкування з місцевими органами влади, діловими колами і споживачами товарів.

До основних інструментів впливу міжнародного менеджера на персонал за кордоном для стимулювання ефективної діяльності відносять:

1) лідерство (акцент на ЗП, виробничі та сімейні відносини, житлові умови персоналу);

2) мотивація (акцент на повазі до співробітників, визнання їх високої кваліфікації, ЗП на шостому місці);

3) комунікація (передача інформації, переконаності і настрою в робочому колективі);

4) контроль (калькуляція витрат всіх зарубіжних філій, результатів їх комерційної діяльності та аналізу ефективності виробничих процесів)

4.2 Селекція кадрів у міжнародних корпораціях

Опрацьовуючи питання про систему відбору персоналу в міжнародних корпораціях, насамперед слід спиратися на:

I. Критерії відбору персоналу для міжнародних призначень:

а) загальні критерії

Технічні навички. Людські навички.

Керуючі дочірніми компаніями:

комунікації; управлінський талант; емоційна стабільність; здатність адаптуватись до нового середовища.

Функціональні керівники:

зрілість; емоційна стабільність; технічні здатності до виконання службових обов'язків.

Операційні менеджери:

зрілість; емоційна стабільність; знання місцевих законів; знання людей країни-господаря.

Американський підхід

Наголос на технічних навичках.

Японський підхід

Наголос на поведінкових навичках (клієнтів, споживачів, підлеглих та ін.).

б) Адаптація до культурних змін

Здатність інтегрувати з персоналом іншої культури. Здатність розуміти розвиток у країні-господарі. Здатність вирішувати проблеми з різними мережами і перспективами. Відчуття кращої точки в іншій культурі, політиці, релігії і етиці в адаптації до індивідуальних відмінностей. Гнучкість в оперативних справах за нестачі помічників і інформації.

в) Незалежність і самозабезпеченість

Потреба в помічниках і настановах. Досвід самостійної роботи (домашній чи зарубіжний). Досвід проектного менеджменту. Хобі. Активність на підприємстві. Громадська діяльність.

г) Фізичне та емоційне здоров'я

Співвідношення стану здоров'я та умов праці. Психологічна спроможність пристосуватись до іншої культури. Здатність справитись з культурним шоком.

д) Вік, досвід, освіта

Балансування між віком і досвідом. Ступінь освіти, бажано післявузівський. Критичне значення міжнародного досвіду.

е) Мовний тренінг

Знання англійської мови. Знання інших мов.

є) Мотивація до зарубіжного призначення

Віра в можливість роботи за кордоном. Очікування пригод і цікавої діяльності. Можливості кар'єри. Зростання винагород.

ж) Сімейний стан і залежність

Задоволення сімейним життям. Здатність сім'ї знижувати рівень стресу. Здатність сім'ї адаптуватись до нової культури.

з) Здібності лідера

Можливості продовження «домашнього» лідерства в зарубіжній діяльності. Специфічні риси лідера, необхідні для успішної діяльності в країні призначення.

II. Фактори, що впливають на зарплату при зарубіжних призначеннях

Особистість. Країна. Вартість життя. Підвищення посадового статусу. Компенсація ускладнень зарубіжного відрядження. Валюта. Віддаленість району.

Ш. Проблеми репатріації експатріантів

Реадаптація до життя в «домашній» країні. Особисті фінансові проблеми. Просування по службі. Стосунки з колишніми колегами.

4.3 Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі

Теоретичною базою усвідомлення проблем мотивації персоналу в міжнародних корпораціях є відомі концепції мотивації через потреби А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Кленда та ін. Однак у кожній країні зазначені концепції набувають певної специфіки.

Форми стимулювання персоналу міжнародних корпорацій поділяються на чотири групи:

Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці. Оклад становить, як правило, від 40 до 70 % загального розміру винагороди робітника міжнародної фірми. Другий рівень — надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торгових працівників фірми) — становлять у сукупності до 60 % загальних виплат. І третя складова — участь у прибутках та опціони — являють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і, в основному, для керівних працівників.

Компенсації — специфічний набір інструментів стимулювання робітників у міжнародній фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє систему винагороди у «домашньому» середовищі від міжнародного. Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, по проведенню свят, відпусток).

Нематеріальне стимулювання являє собою класичні форми мотивації співробітників без матеріальної винагороди (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального і спеціального навчання.

Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації. Різноманітні прийоми спонукання працівників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми)

спрямовані на зміцнення лояльності працівників у теперішньому і збільшення продовження їхньої активності роботи в майбутньому.

Ефективні компенсаційні стратегії мають враховувати особливості національних культурних кластерів. Практично це полягає у такому:

У Тихоокеанському регіоні мотивовані плани повинні ґрунтуватись на груповому виконанні. У країнах з високим рівнем маскуналізму (Японія, Гонконг, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур) високу зарплату слід встановлювати вищим менеджерам корпорації.

В Європейському Союзі для Франції, Іспанії, Італії і Бельгії компенсаційні стратегії слід робити подібними. У двох останніх країнах через вищий рівень маскуналізму слід встановлювати вищий рівень зарплати вищим регіональним (локальним) менеджерам. У Португалії та Греції рівень індексу індивідуалізму є відносно низьким, тому використання як мотив рівня виконання планових прибутків підрозділами є ефективнішим, ніж застосування індивідуальних стимулів. І навпаки, високий індекс індивідуалізму в Данії, Нідерландах та Німеччині зумовлює виконання персоніфікованих планових завдань, як надійний мотив.

У Великій Британії, Ірландії та США найвищою цінністю для менеджерів є індивідуалізм, тому вони мотивовані в задоволенні потреб, пов'язаних з доходами, індивідуальним визнанням, просуванням, подоланням викликів.

Затрати на робочу силу постійно змінюються, тому менеджеру необхідно учитивати наступні фактори: 1) зміна в рівні продуктивності; 2) зміни в тарифах оплати праці; 3) переклад тарифів в іноземну валюту.

Фактори, впливаючі на оплату праці: 1) засоби, вкладені в бізнес; 2) попит на ці професії в регіоні; 3) вартість життя; 4) законодавство країни; 5) особливості стосунків наймач-працівник-профспілка.

4.4 Корпоративна культура і діловий етикет в міжнародному бізнесі

Корпоративна культура - це система особистих і колективних цінностей, приймаються і поділяються усіма членами організації.

Типологія корпоративної культури:

- ринкова культура, що базується на пануванні вартісних відносин;
- бюрократична культура, заснована на системі влади;
- технічна культура.

Інструменти формування і розвитку культури: 1) універсально-знакова символна система, що включає найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації; 2) система комунікацій, що включає розмовні мови, жаргони, сленг; 3) постійна ротація керівних працівників і спільне навчання співробітників корпорації.

Міжнародний бізнес-етикет - поняття ємне і необмежену питаннями дотримання ділової субординації і переговорним процесом. Основними складовими міжнародного бізнес-етикету є: 1) правила вітання; 2) правила поведінки; 3) правила представлення; 4) організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування); 5) ділова субординація; 6) рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини; 7) етичні норми грошових відносин; 8) правила обміну подарунками та сувенірами; 9) прийнятність чайових.

Особливості ділового етикету різних країн: 1) загальні уявлення про країну; 2) особливості ділового стилю країни; 3) оптимальні канали встановлення ділових контактів із зарубіжними партнерами; 4) підготовчі етапи до проведення переговорів; 5) подання, вітання, вручення візиток; 6) звання і форми звернення; 7) зовнішність ділової людини; 8) невербальна мова спілкування (жести, емоції, міжособистісне простір); 9) національний стиль проведення переговорів (час, місце, темп проведення); 10) подарунки закордонним партнерам.

Тема 5. Порівняльна характеристика стилів менеджменту країн Західної Європи, США і Японії

5.1 Особливості організації управління компанією

5.2 Відмінності в організації виробничої діяльності

5.3 Використання японських організаційних форм в західних компаніях

5.1 Особливості організації управління компанією

Таблиця 5.1

Особливості організації управління компанією в США, Японії та Західній Європі

Критерій порівняння	США	Японія	Західна Європа
1. Структура управління компанією	формалізована, жорстка	нестандартна і гнучка	жорстка
2. Розмежування обов'язків і повноважень	чітке	розпливчасте	чітке
3. Переважаючі мети	тактичні	стратегічні	стратегічні
4. Форма відповідальності	індивідуальна	колективна	індивідуальна

Продовження табл. 5.1

5. Критерій організації контролю	індивідуальний	колективний	індивідуальний
6. Швидкість службового зростання	швидка	уповільнена	повільна
7. Критерій просування по службі	особистий результат	вік і стаж	особисті якості
8. Головна якість менеджера	лідер, сильна особистість, професіоналізм	мозковий центр, координація дій підлеглих	мозковий центр, координація дій підлеглих
9. Орієнтація управління	на окрему особистість	на групи	на окрему особистість
10. Оцінка результатів управління	за індивідуальним результатом	за колективним результатом	за особистими якостями
11. Відносини менеджера з підлеглими	формальне	приватне і неформальне	формальне
12. Форма підготовки менеджера	вузькоспеціалізована	універсальна	широка
13. Система найму на роботу	короткострокова 1-5 років	довгострокова, довічна	короткострокова
14. Система оплати праці	за індивідуальним результатом	за результатами роботи колективу, віку, стажу	за особистими якостями
15. Витрати на навчання персоналу	низькі	високі	високі

5.2 Відмінності в організації виробничої діяльності

Основними важелями, використовуваними в США в роботі з кадрами та управлінським персоналом є: ретельний відбір кандидатів на керівні посади; систематична оцінка персоналу; безперервне навчання, професійна підготовка і тренінг; розвиток мережі спеціалізованих фірм, професійних товариств і міжфірмової кооперації; посилення реальної відповідальності керівника за виявлення і використання потенціалу своїх підлеглих

У Західній Європі переважає одноосібна форма відповідальності і характер прийнятих рішень, немає почуття відданості співробітника свого робочого місця рішення приймає один керівник без допомоги своїх підлеглих, які тільки допомагають вибрати рішення на основі аналізу витрат виробництва і збуту; ділові відносини ніколи не поєднуються з особистими.

В Японії всі працівники залучаються до справи підприємств і фірм, що виготовляють якісну продукцію з низькими витратами. На

багатьох підприємствах в Японії управлінський персонал і робітників закликають до того, щоб виконавець кожної операції розглядав виконавця наступної операції як свого споживача і тому виконував свою частину виробничого процесу особливо ретельно

Особливості виробничих відносин в Японії: довічний найм; оплата праці відповідно до вислугою років; компанійські профспілки; внутрішньофірмовий ринок робочої сили; внутрі фірмове виробниче навчання; ротація системи колективного підряду і колективного прийняття рішень; внутрі соціальне забезпечення; системи спільних консультацій робітників і підприємців; гуртки контролю якості.

5.3 Використання японських організаційних форм

Відносно японських організаційних форм відзначають два основні процеси: 1) дифузія виражається в викликаній конкуренцією еволюцією західних компаній з боку спеціальних японських структур, завдяки трансферу організаційних та інституційних структур, а також створення типово японських вертикальних зв'язків з субпостачальниками і імітацією конкурентної боротьби за японськими правилами.

2) ерозія - процес зміни японських структур як на внутрішньому ринку, так і в сфері зовнішньоекономічних зв'язків в результаті збільшення ступеня відкритості японської економіки.

Японські компанії перенесли в США не тільки внутрішньо фірмові методи організації праці але і міжфірмові методи організації та інституційні механізми, а саме переважне використання довгострокових всередині і міжфірмових реляційних договорів, специфічну японську організацію внутрішньофірмового ринку робочої сили, японські субконтрактні зв'язки, внутрі фірмовий розподіл ресурсів відповідно до японської виробничої моделлю.

У Західній Європі правові та професійні бар'єри, чітко виражені національні особливості, загострені політичні реакції в комбінації з протекціоністськими установками по відношенню до японських прямих інвестицій гальмують послідовний трансфер організаційних методів та інституційних механізмів.

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
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.