

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 «Сучасний міжнародний бізнес»
для студентів ступеня магістра спеціальності
292 «Міжнародні економічні відносини»
денної, заочної та дистанційної форм
навчання

Дніпро
2018

Методичні вказівки до вивчення програмного матеріалу з дисципліни «Сучасний міжнародний бізнес» для студентів ступеня магістра спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» денної, заочної та дистанційної форм навчання / Укладачі: Орловська Ю. В., Кахович О. О., Квактун О. О. - Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2018. - 32 с.

У методичних вказівках наведені матеріали до вивчення програмного матеріалу з дисципліни «Сучасний міжнародний бізнес» студентам ступеня магістра спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

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

Кахович О. О., к.н.держ.управл., доц. каф. міжнародної економіки ДВНЗ ПДАБА.

Квактун О. О., к.е.н, доц. 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 №5/17 від 24.10.17
Зав. каф. Орловська Ю. В

Затверджено на засіданні
Президії методичної ради
ДВНЗ ПДАБА
Протокол № 3 (122) від 10.01.18

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Тема 1. Загальна характеристика міжнародного бізнесу.....	5
1.1 Міжнародний бізнес: визначення та характеристика.....	5
1.2 Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу.....	6
1.3 Різновиди та суб'єкти міжнародного бізнесу.....	7
Тема 2. Теорії міжнародної торгівлі та міжнародного інвестування....	8
2.1 Класичні теорії міжнародної торгівлі.....	8
2.2 Міжнародна інвестиційна діяльність. Теорії міжнародного інвестування.....	13
Тема 3. Процеси глобалізації та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу.....	15
3.1 Глобалізація: сутність, значення, передумови та наслідки.....	16
3.2 Причини глобалізації.....	16
3.3 Вплив процесів глобалізації на міжнародний бізнес.....	17
Тема 4. Регулювання міжнародного бізнесу.....	18
4.1 Основні правові системи, їх характеристика.....	18
4.2 Закони стану міжнародного бізнесу.....	18
4.3 Способи розв'язування конфліктів у міжнародному бізнесі.....	20
Тема 5. Стратегічний менеджмент в міжнародному бізнесі.....	22
5.1 Стратегічний менеджмент у міжнародному бізнесі.....	22
5.2 Міжнародні стратегії.....	23
Тема 6. Міжнародні стратегічні альянси.....	25
6.1 Стратегічні альянси: визначення, переваги, ризики, синергія.....	26
6.2 Типи стратегічних союзів.....	27
Тема 7. Особливості трудових відносин у міжнародному бізнесі.....	28
7.1 Міжнародне управління трудовими ресурсами.....	28
7.2 Мотивація у міжнародних компаніях. Моделі мотивації.....	29
7.3 Лідерство у міжнародних компаніях.....	30

ВСТУП

Під впливом глобалізаційних процесів, міжнародний бізнес на сучасному етапі розвитку міжнародної економіки став всеохоплюючим феноменом сучасної цивілізації.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання переваг саме з переваг міждержавних 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, забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах окремо.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, фірм, корпорацій і регулювання зовнішньої торгівлі та фінансових потоків на міжнародному рівні набувають все більшого значення в процесі інтернаціоналізації господарського життя.

Вихід України на зовнішні ринки в жорстоких умовах міжнародної конкуренції, входження у світову господарську систему потребує від студентів знань та вмій щодо організації управління міжнародними економічними відносинами.

Управління міжнародними економічними відносинами базується на макроекономічних теоріях і пов'язаних з ними міжнародних концепціях розвитку світового господарства.

Міжнародний бізнес є об'єктивною основою формування системи міжнародного менеджменту, який становить собою систему методів управління, спрямованих на формування, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах.

Дисципліна «Сучасний міжнародний бізнес» дає можливість сформуванню у студентів систему знань щодо найбільш значущих аспектів організаційних основ управління у міжнародному бізнесі, аналізу міжнародного економічного середовища, специфіці нормативного та законодавчого регулювання міжнародних торговельних та комерційних відносин, маркетинговій стратегії, фінансовій складовій міжнародного бізнесу, що є необхідним для подальшої практичної роботи у зовнішньоекономічній сфері.

Основними завданнями викладання курсу «Сучасний міжнародний бізнес» є наступні:

- знати базові категорії, види та функціональні взаємозв'язки міжнародного бізнесу;

- дослідити тенденції, умови та фактори розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації;
- проаналізувати маркетинговий комплекс міжнародного бізнесу;
- дослідити фінансову функцію міжнародного бізнесу;
- знати специфіку корпоративної культури та етики міжнародного бізнесу;
- дослідити аспекти стратегічного менеджменту у міжнародному бізнесі.

Сучасний міжнародний бізнес є об'єктивною основою формування системи міжнародного менеджменту та системою заздалегідь спланованих заходів з узгодження господарських операцій фірм, організацій різних країн, тому вивчення тенденцій та специфіки сучасного міжнародного бізнесу є вкрай важливими для майбутніх фахівців з міжнародних економічних відносин.

Тема 1. Загальна характеристика міжнародного бізнесу

1.1 Міжнародний бізнес: визначення та характеристика

1.2 Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу

1.3 Різновиди та суб'єкти міжнародного бізнесу

1.1 Міжнародний бізнес: визначення та характеристика

Міжнародний бізнес є сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями [Robok S. H., Simmonds K., p. 3].

Головна мета міжнародного бізнесу, причини його формування і розвитку зумовлюють певну систему засобів досягнення цієї мети. На різних етапах розвитку та функціонування міжнародного бізнесу дана система має свої особливості. Тому важливо виділити певні сфери міжнародної підприємницької діяльності, в кожній з яких існують різні способи досягнення мети міжнародного бізнесу.

Отже, міжнародний бізнес – це система ділових взаємовідносин та господарських операцій, які здійснюються суб'єктами господарювання двох або більше країн з метою отримання прибутку. Сучасному міжнародному бізнесу властиві такі особливості: – значне збільшення товарообігу під впливом науково-технічного прогресу; – поглиблення інтернаціоналізації; – глобальність характеру міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок та глобальну структуру технологічних нововведень; –

поглиблення міжнародного поділу праці; – зміна структури товарів та послуг у світовій торгівлі (збільшення питомої ваги товарів, зменшення сировини); – виникнення залежності деяких суб'єктів міжнародного бізнесу від закордонних партнерів; – врахування в бізнесі культурного фактору, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес; – налагодження під впливом НТП глибоких технологічних зв'язків між суб'єктами світового бізнесу; – прискорення об'єктивного процесу міжнародного поділу праці – товари у міжнародній торгівлі являють собою проміжні продукти, а не кінцеві вироби.

1.2 Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу

Найвідоміша концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу запропонована у 1964 році відомим американським дослідником Річардом Робінсоном. Згідно з його концепцією, протягом останніх п'яти століть виокремлюються чотири ери розвитку міжнародного бізнесу:

Комерційна ера (1500—1850 рр.) Починається з часів великих географічних відкриттів і закінчується серединою XIX ст. Пошук величезних особистих вигід, пов'язаних з торгівлею колоніальними товарами в Європі, був потужною рушійною силою, яка визначала розвиток базової форми міжнародної торгівлі. Ризики цього бізнесу були також надзвичайно великими (пов'язані з далекими морськими подорожами), але сама можливість отримання прибутків, що набагато перевищували затрати, залучала в цей найперший міжнародний бізнес дедалі нові покоління підприємців.

Ера експансії (1850—1914 рр.) У цей період здійснюються остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого розвитку європейських країн (пізніше США), спричиненого промисловою революцією початку XIX ст. і наступними досягненнями технологічного розвитку. Відбувся перехід від виведення екзотичних заморських товарів до видобутку сировини і систематичного плантаційного господарства в колоніальних регіонах як вигідніших і економічно перспективніших сфер міжнародного бізнесу.

Ера концесій (1914 — 1945 рр.) В цей період якісно змінилась роль найбільших компаній, що оперували на колоніальних ринках. Майже повсюдно компанії-концесіонери перетворюються на

автономні економічні держави, що здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, поліцейські функції не лише для своїх робітників, але часто для всіх жителів районів, що належать до концесій.

Ера національних держав (1945—1970 рр.), якій притаманні дві особливості розвитку. З одного боку, це — становлення і бурхливий розвиток десятків нових національних держав, що отримали внаслідок концесійної ери в певному розумінні розвинутий економічний базис і певну кадрово-технологічну структуру. З іншого боку, у спадщину дісталися і всі недоліки колоніального господарського розвитку: від монопродуктових економік до тяжких фінансових проблем. Це стало першим поштовхом для значного розвитку міжнародного бізнесу: незалежні держави проводили активний пошук ринків збуту традиційних продуктів свого експорту і були активними реципієнтами для будь-яких інвестицій. Таким чином розвиток міжнародних ринків капіталу дістав нового імпульсу, що зумовило появу і розвиток ряду нових фінансових інструментів, зростання сфери міжнародного аудиту та консалтингу.

Згодом Р. Робінсон **виокремив п'ять еру розвитку міжнародного бізнесу**, що охоплює період після Другої світової війни і включає такі чотири періоди:

1. Післявоєнна декада (1945—1955 рр.), для якої було притаманне утворення численних міжнародних фірм, насамперед у США, які здійснювали ефективний трансфер ресурсів між країнами та експорт американського менеджменту.

2. Період зростання (1955—1970 рр.). У цей час утворились великі міжнародні фірми і почала проявлятися міжнародна конкуренція.

3. Кризовий період (1970—1980 рр.). За умов кризи в практику міжнародного бізнесу запроваджуються конкретні корпоративні стратегії, системи управління політичними ризиками, розробляються механізми формування міжнародних корпоративних культур, що поєднують організаційну культуру, з одного боку, та національну культуру — з іншого.

4. Новий міжнародний порядок (після 1980 р.). Для сучасного періоду дедалі більшого значення набувають процеси глобалізації й утворення глобальних підприємств. Це знаходить свій прояв, зокрема, у зростанні прямих іноземних інвестицій.

1.3 Різновиди та суб'єкти міжнародного бізнесу

До найбільш розповсюджених видів міжнародного бізнесу відносяться: експорт; ліцензування; франчайзинг; контракти на управління; проекти «під ключ»; прямі зарубіжні інвестиції.

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.

Ліцензування – це спосіб організації виробництва за кордоном, котрий зводить до мінімуму капітальні витрати, забезпечує одержання в обмін на ліцензію активів інших фірм. Також розповсюдженим є перехресне ліцензування, яке забезпечує здешевлення технології у порівнянні з витратами на розробку аналогічної технології власними силами. Часто ліцензування поєднується із франчайзинговими угодами.

Франчайзинг – це спосіб діяльності, згідно з яким франшизер (продавець) передає франшизі (покупцеві) право на використання своєї торгівельної марки, котра є для бізнесу покупця найбільш важливим активом і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцеві в його бізнесі.

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.

Тема 2. Теорії міжнародної торгівлі та міжнародного інвестування

2.1 Класичні теорії міжнародної торгівлі

2.2 Міжнародна інвестиційна діяльність. Теорії міжнародного інвестування

2.1 Класичні теорії міжнародної торгівлі

Меркантилізм (mercantilism) - це філософське вчення XVI ст., відповідно до якого вважалося, що добробут держави визначається запасами золоту і срібла, якими ця держава володіє. На думку прихильників теорії меркантилізму, збільшенню запасів золота повинні були сприяти заходи, що забезпечують перевищення експорту над імпортом.

Наявність великих запасів золота і срібла сприяло, що правлячі монархи могли дозволити собі наймати армії для ведення боротьби з іншими країнами з метою розширення сфер впливу.

Адам Сміт, шотландський економіст, якого вважають батьком ринкової економіки, вважав, що основна проблема меркантилізму полягає в тому, що ця теорія поєднує два поняття - накопичення грошей і накопичення багатства. У своїй книзі «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations» («Дослідження про природу і причини багатства народів»), написаної в 1776 р, Адам Сміт піддав критиці логічне обґрунтування меркантилізму і навів докази того, що насправді меркантилізм послаблює економіку, оскільки забирає у людей можливість вільної торгівлі та отримання переваг від добровільного обміну матеріальними цінностями. Адам Сміт підтримував ідею вільної торгівлі між країнами як засіб примноження багатства цих країн. Але які товари експортувати, а які імпортувати для отримання переваг, вчений виклав у своїй теорії – теорії абсолютних переваг (theory of absolute advantage). Згідно цієї теорії, країна повинна експортувати товари і послуги, для виробництва та надання яких у неї є більш продуктивні можливості. З іншого боку, більш доцільно імпортувати товари та послуги з тих країн, які володіють більш продуктивними можливостями для їх випуску.

Проте ця теорія має істотний недолік. Що станеться з процесом торгівлі, якщо одна країна володіє абсолютною перевагою у виробництві обох продуктів? З теорії абсолютної переваги випливає помилковий висновок, що в такому випадку торгівля буде просто неможлива. Давид Рікардо (David Ricardo), британський економіст початку XIX ст., вирішив цю проблему, розробивши теорію порівняльних переваг (theory of comparative advantage). Згідно цієї теорії, країна повинна експортувати ті товари та послуги, у виробництві та наданні яких вона володіє відносно більш високою продуктивністю. З іншого боку, більш доцільно імпортувати товари (послуги) з тих країн, які володіють відносно більш високою продуктивністю у виробництві цих товарів. Ці дві теорії (абсолютної та порівняльної переваг) відрізняються тим, що в теорії порівняльних переваг у процесі визначення товару, який країні більш доцільно виробляти, враховується поняття альтернативних витрат. Альтернативні витрати, або втрачена вигода (opportunity cost), - це витрати, що зумовлені невикористаними сприятливими можливостями для випуску товару.

Теорія порівняльної переваги потребує вирішення ще одного питання: які фактори визначають набір елементів, для виробництва

яких є порівняльні переваги? Для того щоб відповісти на це питання, два шведських економіста - Елі Хекшер (Eli Hecksher) і Бертил Олін (Bertil Ohlin) - розробили теорію співвідношення факторів виробництва (theory of relative factor endowments); ця теорія відома під назвою «теорія Хекшера-Оліна» (Hecksher-Ohlin theory).

Ці економісти зробили два основоположні припущення: 1. У кожній країні є характерна тільки для неї сукупність факторів виробництва (або типів ресурсів). Наприклад, Аргентина багата родючими землями, в Саудівській Аравії є великі поклади сирої нафти, а в Китаї - велика кількість некваліфікованої робочої сили. 2. Асортимент товарів, у виробництві яких спеціалізується країна, залежить від того, якими ресурсами для їх випуску вона володіє. Наприклад, вирощування пшениці вимагає наявності родючого ґрунту, видобуток нафти - наявності запасів сирої нафти, а швейне виробництво - наявності некваліфікованої робочої сили.

На підставі цих спостережень Хекшер і Олін сформулювали свою теорію: країна має порівняльну перевагу у виробництві продуктів, для випуску яких інтенсивно використовуються ті ресурси (фактори виробництва) в яких ця країна не відчуває нестачі. Отже, Аргентина має порівняльну перевагу у вирощуванні пшениці завдяки наявності родючих земель; Саудівська Аравія - у видобутку нафти завдяки нафтовим родовищам; Китай - в пошитті предметів одягу завдяки достатку некваліфікованої робочої сили.

Після Другої світової війни Василь Леонт'єв, американський економіст російського походження, піддав цю теорію емпіричній перевірці. Для цього він використовував модель «витрати-випуск» - математичну модель, що описує взаємозв'язки між різними секторами економіки. На думку Леонт'єва, для економіки Сполучених Штатів Америки властиві такі характеристики, як надлишок капіталу і брак робочої сили. Таким чином, на підставі теорії Хекшера-Оліна, Леонт'єв зробив висновок, що Сполученим Штатам доцільно експортувати капіталомісткі товари (такі як хімікати і сталь) та імпортувати трудомісткі товари (наприклад, одяг і взуття). Проте за розрахунками Леонт'єва імпорт США був майже на 30% більше капіталомістким порівняно з експортом. Провідні економісти опинилися в скрутному положенні. Теорія Хекшера-Оліна здавалася дуже логічною, проте результати досліджень Леонт'єва були прямо протилежні очікуванім. Так виник парадокс Леонт'єва (Leontief paradox).

2. Після Другої світової війни в процесі досліджень міжнародних ділових операцій основна увага приділялася ролі

компаній у здійсненні міжнародною торгівлі (а не ролі країн, як це було властиво попереднім дослідженням). Серед причин, які сприяли розробці теорій міжнародної торгівлі, заснованих на характеристиках окремих компаній можна виділити:

1) підвищення ролі багатонаціональних корпорацій в післявоєнній міжнародній економіці;

2) нездатність класичних теорій міжнародної торгівлі пояснити і передбачити існування і розвиток внутрішньогалузевої торгівлі між різними країнами (визначення якої представлено в наступному раз справі);

3) невдалі спроби Леонтєва та інших дослідників емпірично підтвердити теорію Хекшера-Оліна.

Теорія подібності країн. Класичні теорії міжнародної торгівлі застосовуються для аналізу міжгалузевої торгівлі між країнами. Міжгалузева торгівля (interindustry trade) - це обмін товарів, вироблених підприємствами однієї галузі промисловості в країні А, на товари, вироблені підприємствами іншої галузі в країні В (наприклад, обмін французького вина на японські будильники). У той же час міжнародна торгівля в значному ступені складається з внутрішньогалузевих торгових операцій. Усередині галузева торгівля (intraindustry trade) - це обмін товарами, що випускаються підприємствами однієї галузі промисловості, між різними країнами. Наприклад, Японія експортує автомобілі «Toyota» в Німеччину, а Німеччина, в свою чергу, експортує автомобілі марки «BMW» в Японію. На внутрігалузеву торгівлю припадає близько 40% світового обсягу торгівлі. У 1961 р. шведський економіст Стефан Ліндер (Steffan Linder) спробував пояснити феномен внутрішньогалузевої торгівлі. Ліндер висунув гіпотезу, що міжнародна торгівля промисловими товарами відбувається в результаті подібності споживчих переваг споживачів з різних країн, які знаходяться на одному і тому ж рівні економічного розвитку. Згідно теорії подібності країн (country similarity theory), сформульованої Стефаном Ліндертом, торгівля промисловими товарами повинна відбуватися, головним чином, між країнами з приблизно однаковим рівнем доходу на душу населення; крім того, внутрішньогалузева торгівля промисловими товарами стає загальноприйнятою формою міжнародної торгівлі.

Теорія життєвого циклу продукту була розроблена в сфері маркетингу для опису еволюції маркетингових стратегій. Теорія життєвого циклу продукту - це ще одна сучасна теорія міжнародної торгівлі (і, як буде показано нижче, міжнародних інвестицій). Розроблена в 60-і рр. професором Гарвардської школи бізнесу

Реймондом Верноном (Raymond Vernon) теорія міжнародного життєвого циклу продукту дозволяє відстежити роль інновацій, розширення ринку збуту, порівняльну перевагу виробництва продукту, а також стратегічні дії конкурентів у процесі прийняття рішень щодо міжнародного виробництва, міжнародної торгівлі та міжнародного

інвестування. Відповідно до теорії Вернона, міжнародний життєвий цикл продукту складається з трьох стадій: стадії освоєння нового продукту, стадії зрілості та стадії стандартизації продукту. На першій стадії життєвого циклу, або стадії освоєння нового продукту, в компанії відбувається розробка та впровадження нового виробу у відповідь на виникнення потреби в цьому продукті на вітчизняному ринку. На другій стадії життєвого циклу, стадії зрілості, у міру того як все більша кількість споживачів починають усвідомлювати цінність продукту, відбувається різке підвищення рівня попиту. На третій стадії життєвого циклу, стадії стандартизації, настає стабілізація ринку збуту цього продукту. Новий продукт стає звичайним товаром, і у компаній з'являється нагальна необхідність максимально можливого зниження рівня витрат на його виробництво. Одним із способів скорочення витрат є перенесення виробництва на підприємства, розташовані в країнах з дешевою робочою силою. У результаті починається процес імпорту продукту на вітчизняний ринок компанії, яка на початковому етапі займалася його впровадженням.

Теорія глобальної стратегічної конкуренції. У 80-і рр. економісти Пол Кругман (Paul Krugman) і Келвін Ланкастер (Kelvin Lancaster) розробили нові теоретичні принципи трактування закономірностей міжнародної торгівлі. Основною метою нової теорії був аналіз впливу глобальної стратегічної конкуренції між багатонаціональними компаніями на торговельні потоки. Відповідно до цієї теорії, компанії прагнуть до отримання стійких конкурентних переваг, які згодом можуть бути використані для забезпечення панівних позицій на світовому ринку. Як і підхід Ліндера, теорія глобальної стратегічної конкуренції робить висновок про неминучість загального розповсюдження внутрішньогалузевої торгівлі. З іншого боку, в цій теорії основну увагу зосереджено на аналізі стратегічних рішень, прийнятих компаніями в процесі конкурентної боротьби на міжнародному ринку. Такі компанії, як Caterpillar і Komatsu, Unilever і Procter & Gamble, Toyota і Ford, грають один з одним в нескінченні «кішки-мишки» на глобальній основі, прагнучі посилити свої власні переваги і нейтралізувати переваги конкурента. У розпорядженні компаній, що беруть участь у конкурентній боротьбі на міжнародному

ринку, є низка способів отримання стійких конкурентних переваг, а саме:

- наявність у компанії прав на інтелектуальну власність;
- інвестиції у науково-дослідницькі і дослідно-конструкторські роботи;
- отримання економії від масштабу або від диверсифікації діяльності;
- використання можливостей, що забезпечується кривою можливостей.

Теорія конкурентних переваг країн (theory of national competitive advantage), розроблена професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером (Michael Porter), - це найсучасніша теорія міжнародної торгівлі. На думку Майкла Портера, успіх у міжнародній торгівлі забезпечується взаємодією чотирьох елементів, характерних для конкретної країни і для конкретної компанії: наявність факторів виробництва; рівень споживчого попиту; суміжні й допоміжні галузі; стратегія компанії, її організаційна структура і рівень конкуренції.

Детермінанти національної конкурентоспроможності — це комплексна система, яка постійно розвивається. Майкл Портер назвав цю систему «ромбом» (в оригіналі — алмаз, діамант). Кожний детермінант у цій системі впливає на всі інші. Теорія Портера - це змішана теорія, що поєднує в собі елементи класичних теорій, в яких основна увага приділяється сукупним факторам виробництва країни.

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

Портфельні інвестиції (portfolio investments) являють собою пасивне володіння цінними паперами, такими як акції, облігації або інші фінансові активи; жодна з цих категорій цінних паперів не дає інвесторові права прийняття активної участі в управлінні діяльністю емітента цих цінних паперів або здійснення контролю над його діяльністю.

Прямі іноземні інвестиції (foreign direct investment, FDI) - це придбання іноземних активів з метою здійснення контролю над ними. Існує декілька типів прямих іноземних інвестицій, у тому числі придбання існуючих активів в зарубіжній країні, нові інвестиції в об'єкти власності, виробничі потужності та обладнання, а також відкриття спільних підприємств з місцевими партнерами.

2.2 Міжнародна інвестиційна діяльність. Теорії міжнародного інвестування

Переваги володіння цінними активами. Більш переконливе пояснення причин прямих іноземних інвестицій базується на визначенні ролі компаній у цьому процесі. Вчені, які досліджували цей аспект, в першу чергу з'ясували, який вплив на ПІІ робить наявність у компанії тих чи інших конкурентних переваг. Відповідно до теорії конкурентних переваг, обумовлених володінням цінними активами (*ownership advantage theory*), компанія, яка володіє конкурентними перевагами, що обумовлені наявністю тих чи інших цінних активів, може використовувати ці конкурентні переваги для проникнення на 20 ринки за рубіжних країн за допомогою ПІІ. До числа цих активів може входити, наприклад заходів, передова технологія, широко відома торгова марка або можливість отримання економії від масштабу.

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

Теорія інтерналізації дозволяє знайти відповідь на це питання на підставі концепції трансакційних витрат. Трансакційні витрати (*transaction costs*) - це витрати на укладення угоди; іншими словами, це витрати, що пов'язані з веденням перемовин з укладення контракту, відстеженням вказаних у ньому умов, а також безпосередньою реалізацією контракту. Керівництвом компанії має бути прийняте рішення про те, як компанії краще вчинити: придбати чи побудувати власне підприємство за кордоном і управляти їм чи укласти контракт з іноземною фірмою на управління підприємством на підставі франчайзингового договору, ліцензійної угоди або договору про постачання. Відповідно до теорії інтерналізації

(internalization theory), слід віддати перевагу прямому інвестуванню (іншими словами, випуск продукту, реалізованого на міжнародному ринку, слід здійснювати в рамках корпорації) у випадку, якщо витрати на ведення переговорів щодо укладення контракту, відстеження зазначених у ньому умов, а також приведення в дію контракту з іншою компанією вище порівняно з витратами, яких вимагає пряме інвестування капіталу у власні закордонні підприємства.

Еклектична теорія Даннінга. Теорія інтерналізації розкриває причини виходу компаній на міжнародний ринок за допомогою FDI. Однак ця теорія не дає відповіді на питання про те, чому за кордоном слід розміщувати виробничі потужності з випуску продукції, - незалежно від того, чи належать ці потужності самій компанії або підряднику. Іншими словами, чи отримує компанія конкурентні переваги від розміщення виробництва на території зарубіжних країн? Вирішенню цієї проблеми присвячена еклектична теорія, розроблена Джоном Даннінгом (John Dunning).

Еклектична теорія (eclectic theory) - це універсальна теорія прямих іноземних інвестицій, що поєднує в собі аналіз наступних трьох аспектів ведення бізнесу на ринках зарубіжних країн: переваги від володіння цінними активами; переваги від розміщення виробництва за кордоном; переваги від інтерналізації процесу випуску продукції або надання послуг.

Відповідно до цієї теорії, процес прямого вкладення капіталу в зарубіжні підприємства впливає як на міжнародну комерційну діяльність компанії, так і на її внутрішньокорпоративну діяльність. Відповідно до еклектичної теорії Даннінга ведення бізнесу за кордоном за допомогою FDI доцільно у разі виконання наступних умов:

1. Наявність конкурентних переваг, обумовлених володінням іонними активами. Компанія повинна мати унікальні конкурентні переваги, які дозволили б їй успішно конкурувати з іноземними компаніями на їх вітчизняних ринках. До числа активів, які можуть забезпечити такі конкурентні переваги, входить торгова марка, запатентована технологія, можливість отримання економії від масштабу та інше. Наприклад, така міжнародна компанія як Caterpillar володіє усіма переліченими трьома перевагами в конкурентній боротьбі, яку вона веде в Бразилії з місцевими компаніями.

2. Наявність переваг від розміщення виробничих потужностей за кордоном. Ведення бізнесу за допомогою розміщення потужностей за кордоном має бути більш вигідним у порівнянні з розміщенням потужностей на вітчизняних підприємствах.

3. Наявність переваг від інтерналізації ведення бізнесу. Компанії має бути більш вигідно управляти своїми підприємствами за кордоном, ніж наймати незалежну місцеву фірму для виконання відповідних робіт.

Тема 3. Процеси глобалізації та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу

3.1 Глобалізація: сутність, значення, передумови та наслідки

3.2 Причини глобалізації

3.3 Вплив процесів глобалізації на міжнародний бізнес

3.1 Глобалізація: сутність, значення, передумови та наслідки

Глобалізація (від англ. globe – земна куля) - складний, багатогранний процес, який має безліч проявів та включає багато проблем. Саме це робить проблематичним надати однозначно сформульоване визначення глобалізації, яке б охопило всі сторони цього вкрай складного явища, що має планетарні масштаби. Існують такі визначення:

Глобалізація - тривалий процес інтеграції національних економік світу з метою розвитку та розв'язання глобальних проблем людства.

Глобалізація - складне явище взаємозалежності економік, що виникає у зв'язку з обміном товарів і послуг та потоками капіталів.

Глобалізація - процес, завдяки якому досягнення, рішення і діяльність людей в одній частині земної кулі справляють значний вплив на окремих людей і їхні спільноти в усіх частинах світу.

Глобалізація - сукупність викликів і проблем сьогодення.

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

Існує низка факторів, які вплинули на посилення інтеграційних процесів світової економіки і країн світ. Зростання міжнародного бізнесу у останні десятиріччя були значним.

3.2 Причини глобалізації

Існує низка базових причин, які змушують фірми ставати більш глобальними як в плані загального курсу розвитку, так і в плані

повсякденної практичної діяльності. До числа таких стратегічних імперативів входить:

Використання ключової компетенції компанії. Одним з найважливіших підстав для глобалізації є можливість більш широкого використання ключових компетенцій, які компанії вдалося розвинути на внутрішньому ринку.

Ключова компетенція (core competency) визначає відмінну сильну сторону або перевагу, що має першочергове значення для успішної роботи компанії. Застосовуючи ключову компетенцію на нових ринках, компанія може збільшити свої доходи і прибутки. Наприклад, в компанії Nokia була розроблена новітня технологія виробництва стільникових телефонів, які були охоче прийняті споживачами на внутрішньому ринку Фінляндії. Менеджери Nokia швидко зрозуміли, що компанія могла б збільшити свої доходи і прибутки, розширивши виробництво та продажі в інших країнах (нажаль потім з появою смартфонів, менеджери Nokia не змогли відреагувати і компанія біла продана Майкрософту).

Придбання ресурсів за нижчою ціною. Суттєвою причиною щодо ведення бізнесу в міжнародних масштабах є необхідність придбання закордоном таких ресурсів, як матеріали, робоча сила, капітал або технологія. У деяких випадках компанії відчувають гостру потребу в тому, щоб скористатися зарубіжними джерелами ресурсів, тому що на місцевому ринку відповідні продукти та послуги або повністю відсутні, або їх недостатньо для задоволення потреб компанії. Наприклад, північні американські компанії, що займаються оптовою торгівлею продовольчими товарами, купують каву і банани в Південній Америці; японські фірми купують лісоматеріали та вироби з деревини в Канаді; компанії всіх країн світу купують нафту в країнах Близького Сходу і Африки.

Пошук нових ринків збуту. Необхідність пошуку нових ринків збуту - це також одна з поширених причин виходу компаній на міжнародні ринки. Коли внутрішній ринок, на якому компанія реалізує свою про продукцію, повністю сформований, то на ньому все важче і важче генерувати високі доходи та забезпечувати зростання прибутку.

Необхідність конкурувати більш ефективно. Ще одна з причин виходу компаній на зарубіжні ринки збуту полягає в прагненні підвищити ефективність конкурентної боротьби в галузі, де працює компанія.

3.3 Вплив процесів глобалізації на міжнародний бізнес

Особливо суттєвий вплив на міжнародний бізнес має глобалізація, яка проявляється у зміні технологічного середовища та політичний фактор. Зміна політичного середовища. У першій половині двадцятого століття виходу компаній на нові ринки перешкоджали бар'єри на шляху розвитку торгівлі, що були введені урядами іноземних держав. Після Першої світової війни багато країн, в тому числі Сполучені Штати Америки, Франція, Великобританія і Німеччина, ввели митні тарифи і квоти на ввезені то вари, а також створили сприятливі умови для ведення бізнесу вітчизняним ми фірмами, надаючи їм урядові контракти на поставку продукції. В результаті в 30-і рр. обсяг міжнародної торгівлі і міжнародних інвестицій істотно знизився. Проте після Другої світової війни така практика була повністю переглянута. Між основними країнами, які займаються торгівлею, відбулися переговори щодо скорочення митних тарифів і квот, а також щодо усунення обмежень на прямі іноземні інвестиції на території цих країн.

Багато з цих домовленостей було досягнуто в процесі роботи з укладення Генеральної угоди про тарифи й торгівлю, ГАТТ, а також в результаті зусиль, зроблених правонаступником цього договору - Світовою організацією торгівлі (СОТ). Регіональні угоди, такі як Європейський Союз, Загальний ринок країн Південної Америки (MERCOSUR) і Північноамериканська угода про вільну торгівлю, НАФТА (NAFTA), також послабили обмеження інвестиційної діяльності і торгівлі.

Зміна технологічного середовища. Зміни в політиці активізували міжнародні ділові операції. Нові технології (зокрема, в області систем зв'язку, транспортних засобів і засобів обробки інформації) зробили міжнародний бізнес функціональним і більш прибутковим.

Постійне збільшення потужності комп'ютерів, що забезпечує можливість швидкої обробки великих обсягів інформації, дозволяє компаніям успішно управляти своїми офісами і підприємствами, розташованими в будь-якій країні світу. Досягнення в сфері інформаційних технологій, такі як винахід факсу та електронної пошти, дозволяють менеджеру, що знаходиться в Токіо, отримувати повідомлення від своїх колег з Амстердаму, Абіджану і Окленду лише за кілька хвилин.

Тема 4. Регулювання міжнародного бізнесу

4.1 Основні правові системи, їх характеристика

4.2 Закони стану міжнародного бізнесу

4.3 Способи розв'язування конфліктів у міжнародному бізнесі

4.1 Основні правові системи, їх характеристика

Правові системи різних держав істотно відрізняються, що є результатом впливу історичного, культурного, політичного і релігійного факторів

Загальне право. Ще одна загальноприйнята форма правової системи, громадське право (civil law), що ґрунтується на кодифікації, або детальному перерахуванні дій, які дозволяється і не дозволяється здійснювати. Система цивільного права походить з доісторичних часів. Найбільш істотна відмінність між правовими системами, заснованими на загальному і цивільному праві, виявляється в тому, яка роль відведена в цих системах суддям і адвокатам. В системі, заснованій на загальному праві, суддя відіграє роль нейтрального арбітра, який керує діями адвокатів сторін. Адвокати несуть відповідальність за хід розгляду судових справ своїх клієнтів, а також за вибір доказів, які має бути поданий до суду від імені клієнтів.

Релігійне право. Релігійне право (religious law) засновано на офіційно встановлених правилах віросповідання і релігійних вчень. Форма державного правління, за якої громадянська і кримінальна поведінка громадян регулюється релігійним правом, називається теократією (theocracy). В Ірані, наприклад, група ісламських священнослужителів визначає законність або незаконність дій громадян країни на підставі свого тлумачення Корану, священної книги ісламу.

Бюрократичне право. Правову систему в комуністичних і диктаторських країнах часто називають бюрократичною правом. Сутність бюрократичного права (bureaucratic law) полягає в тому, що дії і вказівки бюрократів мають силу закону незалежно від того, яке формальне право прийнято в країні. В країні з такою правовою системою контракти можуть укладені або розірвані лише за згодою людей, які перебувають при владі.

4.2 Закони стану міжнародного бізнесу

Закони країни, де діє міжнародна компанія, мають найважливіше значення для формування можливостей ведення бізнесу, доступних для цієї компанії. Деякі з цих законів призначені, насамперед, для регулювання внутрішнього економічного середовища. Такі закони стосуються різних аспектів діяльності компанії всередині країни.

Всі ці закони орієнтовані, головним чином, на внутрішній ринок. Проте вони можуть надавати непрямий вплив на здатність вітчизняних компаній конкурувати на міжнародному ринку, збільшуючи обсяг витрат, які несуть ці компанії.

Закони, що регулюють міжнародні ділові операції. Деякі національні закони призначені безпосередньо для регулювання міжнародної ділової активності. Ухвалення таких законів в більшості випадків мотивовано політичними міркуваннями, зокрема - необхідністю підтримки зовнішньої політики країни або досягнення її воєнних цілей.

Санкції можуть приймати різні форми, наприклад, форму обмеження доступу до високотехнологічних товарів, анулювання пільгового тарифного договору, бойкотування товарів країни, а також відмови у видачі нових кредитів.

Ембарго – це повна заборона всіх торгових операцій з тією чи іншою країною, що вводиться країною або групою країн, які проводять спільну політику.

Обмеження експорту високотехнологічних товарів є особливо важливу різновид санкцій. Багато технологічно розвинені країни здійснюють контроль над експортом продуктів подвійного призначення, які можуть бути використані як в цивільних, так і у військових цілях.

Закони, спрямовані проти іноземних компаній. У деяких випадках в різних країнах приймаються закони, які спрямовані проти компаній, що належать іноземним власникам

Ще одна форма зміни власника – приватизація. З правової точки зору, приватизація - це процес перетворення державної власності в приватну власність. Більшість державних підприємств, які переходять у приватну власність, є нерентабельними, не мають достатнього капіталу, а їх штат занадто роздутий. Проте такі підприємства в багатьох випадках представляють інтерес для міжнародних компаній, які шукають шляхи розширення своєї діяльності на нові ринки в ключових секторах національної економіки (таких як системи зв'язку, транспортна система, промислове виробництво).

Обмеження на частку іноземної власності. Уряди багатьох країн обмежують частку іноземної власності в національних компаніях, щоб зберегти за собою контроль над ключовими галузями економіки. Вплив ТНК на країни перебування. Компанії, що відкривають підприємства за межами своєї країни, підпадають під вплив політичного, соціального та культурного середовища країни, де вони здійснюють свою діяльність. Для того щоб успішно конкурувати на

ринках країн перебування, а також підтримувати ефективні взаємини з урядами цих країн, менеджери ТНК повинні визначити оптимальний спосіб взаємодії своїх компаній з національним та місцевим середовищем ведення бізнесу.

Економічний і політичний вплив. ТНК впливають на економіку кожної країни, де вони ведуть бізнес. Багато аспектів такого впливу носять позитивний характер. ТНК здійснюють інвестиції в нові заводи і фабрики, тим самим створюючи велику кількість нових робочих місць в країні перебування. Такі інвестиції забезпечують роботою місцевих підрядників, будівельників і постачальників. ТНК можуть надавати і негативний вплив на місцеву економіку країн, в яких вони здійснюють свою діяльність. Безпосередня конкуренція ТНК з місцевими компаніями, може призвести до втрати прибутків і до скорочення робочих місць в цих компаніях. Також ТНК володіють великим політичним впливом.

Культурний вплив. Діяльність ТНК призводить до підвищення рівня життя місцевого населення, а так само до появи на місцевому ринку нових продуктів і послуг, які раніше були недоступні місцевим жителям. У зв'язку з цим в країнах, де ТНК ведуть бізнес, формуються нові норми поведінки.

4.3 Способи розв'язування конфліктів у міжнародному бізнесі

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

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

Відповіді на ці питання обговорюються в багатьох міжнародних ділових контрактах, що має на меті зниження рівня невизначеності і обсягу витрат в процесі вирішення спорів. Судові органи більшості країн, що займаються торгівлею, визнають законність положень таких контрактів і забезпечують їх виконання, якщо ці положення не суперечать державної політики. У разі, якщо в міжнародному контракті немає відповіді на перші два питання, кожна сторона договору має можливість передати справу на розгляд суду, від якого

можна очікувати найбільш сприятливого результату. Цей процес відомий під назвою «маневри з вибором судового форуму» («forum shopping»).

К. Томас і Р. Кілмен виділяють наступні п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: пристосування, ухилення, протиборство, співробітництво і компроміс. Відповідно існують такі методи їх вирішення:

Метод примушування. Тут перемагають спроби примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших. Особа при цьому поводить себе агресивно та впливає на опонентів силою влади. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком цього стилю є те, що придушується ініціатива підлеглих і не враховуються їх думки, фактори, оскільки береться до уваги одна точка зору.

Метод згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто злитися, оскільки це негативно позначається на всіх. І потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

Метод співробітництва означає, що члени колективу активно беруть участь у пошуку рішення, яке б задовольняло всіх учасників суперечки, не забуваючи своїх інтересів», проводиться відкритий обмін думками всіх учасників конфлікту.

Метод компромісу. Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але тільки до певної межі. Це дуже цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість вирішити конфлікт, щоб задовольнити всі сторони. Але слід пам'ятати, що використання цього методу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити справі та її вирішенню.

Вирішення проблем – це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийнята розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи її як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому треба володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

Також слід пам'ятати, що способи вирішення конфліктів, час, який на це витрачається, у людей з різними індивідуально-психологічними характеристиками відмінні.

Тема 5. Стратегічний менеджмент в міжнародному бізнесі

5.1 Стратегічний менеджмент у міжнародному бізнесі

5.2 Міжнародні стратегії

5.1 Стратегічний менеджмент у міжнародному бізнесі

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

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

- які товари та/або послуги компанія планує продавати?
- де та як буде здійснено виробництво цих товарів або здійснюватися надання цих послуг?
- де та як будуть реалізовуватися товари /послуги компанії?
- де та як компанія буде здійснювати придбання необхідних ресурсів?
- яким чином компанія планує обходити конкурентів?

Міжнародні компанії мають можливість використовувати три джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні:

1) підвищення ефективності за рахунок глобалізації. До переваг, що можуть бути використані міжнародними компаніями можна віднести: економію розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей в різних країнах світу, що забезпечує або низький рівень витрат виробництва і збуту продукції, або можливість підвищення якості обслуговування споживачів.

Наприклад, виробництво спортивного взуття є дуже трудомістким, тому компанія Nike, так само як і багато її конкурентів, зосереджують випуск своєї продукції в країнах, в яких не потрібно великих витрат на робочу сілу. Міжнародні компанії мають також можливість скорочувати витрати виробництва за допомогою економії від масштабу, отриманої за рахунок будівництва підприємств, які обслуговують ринки декількох країн.

2) Багатонаціональна гнучкість. Існує багато відмінностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більш того, відбувається постійна зміна цих умов: приймаються нові закони, обираються нові уряду, вносяться зміни в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) та інше. Тобто, міжнародні компанії постійно стикаються з проблемою адаптації до змін умов ведення бізнесу. Вітчизняні компанії функціонують в контексті єдиної внутрішнього економічного середовища, тому їм приходить реагувати на зміни, що відбуваються тільки в цьому середовищі.

3) накопичення та передання досвіду у світових масштабах. Диференціація умов, в яких функціонують ТНК, може також сприяти накопиченню досвіду організації, а відмінності між цими умовами сприяють необхідності використання методів ведення бізнесу у різних країнах.

5.2 Міжнародні стратегії

Корпоративна стратегія (портфельна стратегією) визначає діапазон всіх напрямків діяльності компанії. Розглянемо три японські компанії з виробництва електронної апаратури: Sony, Matsushita і Pioneer Electronic Corporation. Компанія Sony бере участь в конкурентній боротьбі на світовому ринку споживчої електроніки для розваг, але не має права поширювати свою діяльність на електропобутові прилади для дому та кухні. Основний конкурент Sony, компанія Matsushita, конкурує в усіх цих галузях електронної промисловості, тоді як Pioneer Electronic Corporation займає ся тільки випуском електронної аудіо- та відеоапаратури. У цих компаніях були дані різні відповіді на питання про те, що становить їх сферу діяльності.

Існує три типи корпоративної стратегії, яких може дотримуватися та чи інша компанія: стратегія орієнтації на один напрямок діяльності, стратегія пов'язаної диверсифікації та стратегія незв'язаної диверсифікації. Стратегія орієнтації на один вид діяльності

(single-business strategy) передбачає отримання прибутку від одного напрямку бізнесу, іншими словами, від випуску одного продукту або надання однієї послуги. Пов'язана диверсифікація (related diversification), найбільш поширений тип корпоративної стратегії, що передбачає одночасну діяльність компанії за кількома різними (але за своєю сутністю - родинним) напрямками діяльності, в споріднених галузях чи родинних ринках. Ця стратегія дозволяє компанії використовувати свою виняткову компетенцію в одному напрямку діяльності або на одному ринку для підвищення конкурентоспроможності на інших напрямках бізнесу або на інших ринках. Третій тип корпоративної стратегії міжнародних компаній - це незв'язана диверсифікація (unrelated diversification). Ця стратегія передбачає діяльність компанії в декількох не пов'язаних галузях або на декількох ринках.

Бізнес-стратегія. Корпоративна стратегія стосується діяльність компанії в цілому, а бізнес-стратегія (конкурентна стратегія) охоплює роботу окремих напрямків бізнесу, дочірніх компаній і підрозділів, що входять до складу компанії. Стратегія ведення бізнесу визначає способи ведення конкурентної боротьби на кожному ринку проникнення. У компаніях, які дотримуються корпоративної стратегії пов'язаної або незв'язаної диверсифікації, існує тенденція до об'єднання визначених напрямків діяльності в так званих «стратегічних бізнес-одиницях», або інакше, «стратегічних господарських одиницях, СГО» (strategic business unit, SBU). У компаніях, таких стратегії пов'язаної диверсифікації, стратегічні господарські одиниці формуються за принципом подібності товарів і послуг.

Існує три основних типи стратегії ведення бізнесу:

Стратегія диференціації (differentiation strategy) - це найбільш поширена стратегія ведення бізнесу, що передбачає формування і підтримку такого іміджу товарів або послуг тієї чи іншої стратегічної господарської одиниці, який принципово відрізняється від інших товарів або послуг на тому ж сегменті ринку. У сучасних умовах багато міжнародних компаній намагаються використовувати якість своєї продукції як фактор диференціації. Наприклад, компанія Rolex продає свій годинник у всьому світі за найвищими цінами

Стратегія загального лідерства за витратами (overall cost leadership strategy) передбачає досягнення високого рівня ефективності всіх операційних процесів, що відбуваються в компанії, що дозволило б забезпечити більш низький (в порівнянні з

конкурентами) рівень витрат. Це дозволяє компанії продавати свої товари або послуги за нижчими цінами.

Стратегія фокусування (focus strategy) передбачає орієнтацію компанії на випуск вузького асортименту товарів, що призначені для певних груп споживачів і для окремих регіонів. Така стратегія дозволяє компанії привести споживчі властивості продуктів у відповідність до потреб конкретних сегментів споживачів.

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

Тема 6. Міжнародні стратегічні альянси

6.1 Стратегічні альянси: визначення, переваги, ризики, синергія

6.2 Типи стратегічних союзів

6.1 Стратегічні альянси: визначення, переваги, ризики, синергія

. **Стратегічний альянс (strategic alliance)** - це ділова угода щодо взаємовигідного співробітництва між двома або більше компаніями. Партнери зі стратегічного альянсу можуть домовитися про об'єднання своєї діяльності з розробки нових продуктів, а також про обмін досвідом в сфері маркетингу та управління. **Спільне підприємство (joint venture)** - це особливий тип стратегічного альянсу, який передбачає створення двома або більше компаніями нового підприємства, яке було б юридично незалежним від батьківських компаній.

Стратегічний альянс - лише один із способів проникнення компанії на ринок іншої країни і розширення її міжнародної діяльності. Існують і інші альтернативні варіанти проникнення: експортна діяльність, ліцензування, франчайзинг, пряме іноземне інвестування. Кожен з цих способів припускає, що компанія діє самостійно або наймає іншу компанію (у багатьох випадках знаходиться на одному з нижніх рівнів системи розподілу), яка діє від імені першої компанії. Навпаки, стратегічний альянс передбачає співпрацю між двома або більше компаніями. Кожен учасник стратегічного альянсу зацікавлений в підтримці власних інтересів, але використовує співпрацю з іншими компаніями як оптимальний спосіб досягнення своєї мети. Будь-яка угода про співпрацю передбачає певний спосіб менеджменту. Спільне підприємство, будучи

юридичною особою, має функціонувати під керуванням колективу менеджерів і ради директорів.

Переваги стратегічних альянсів

1. Можливість спрощеного проникнення на новий ринок. Компанія, яка бажає проникнути на новий ринок, у багатьох випадках стикається з низкою проблем, таких як практика конкурентної боротьби або несприятливі урядові постанови. Стратегічний альянс може відкрити можливість отримання вигід від швидкого проникнення на нові ринки при одночасному утриманні витрат на низькому рівні.

2. Розподіл ризиків. У сучасному світі основні галузі світової економіки характеризуються такими високим рівнем конкурентної боротьби, що ні в одній компанії немає гарантій досягнення успіху в результаті проникнення на новий ринок або розробки нового продукту.

Стратегічні альянси можуть сприяти або скороченню ризиків, яким піддається окрема компанія, або надають можливість контролювати ці ризики.

3. Обмін знаннями та досвідом. Ще одна поширена причина формування стратегічних альянсів полягає в тому, що компанія отримує можливість заповнити недолік знань і досвіду. У компанії може виникнути необхідність дізнатися більше про те, як робити той чи інший продукт, як залучити необхідні ресурси, як долати труднощі, що пов'язані з нормативними актами місцевих урядових органів, або як управляти роботою компанії в незнайомому середовищі ведення бізнесу.

Синергія і конкурентні переваги. Крім усього іншого, компанії можуть вступати в стратегічні альянси, щоб отримати синергетичний ефект від спільної діяльності, а також добитися пов'язаних з цим конкурентних переваг. Ідея полягає в тому, що поєднання спрощеного виходу на новий ринок, поділу ризиків і можності набуття досвіду дозволяє кожній компанії, що приймає участь у стратегічному альянсі, домогтися більш вагомих результатів і істотно підвищити конкурентоспроможність в порівнянні з самостійним проникненням на новий ринок або в галузь.

6.2 Типи стратегічних союзів

Співробітництво між компаніями, що входять до складу стратегічних альянсів, може приймати різні форми.

Комплексний альянс (comprehensive alliance) формується, коли компанії - учасниці альянсу домовляються про спільне здійснення

кількох етапів процесу впровадження товарів або послуг на ринок, зокрема таких етапів, як НДДКР, проектування, виробництво, маркетинг і розподіл. Стратегічні альянси такого типу мають широку сферу діяльності, тому їх успішна робота вимагає впровадження процедур узгодження фінансових, виробничих і маркетингових функцій компаній-учасниць.

Функціональні альянси. Сфера діяльності стратегічних альянсів може бути набагато більш вузької, охоплюючи лише один функціональний напрям діяльності партнерів по альянсу. В такому випадку інтегрування потреб батьківських компаній є менш складним. Отже, стратегічні альянси, що охоплюють ту чи іншу функцію компаній-учасниць, у багатьох випадках не набувають форму спільного підприємства, хоча спільні підприємства як і раніше є найбільш поширеною формою організаційної структури стратегічних альянсів.

Виробничий альянс (production alliance) - це функціональний стратегічний альянс, де дві або більше компанії займаються виробництвом продукції або наданням послуг на спільно використовуваному або спільному підприємстві. Виробничий альянс може використовувати підприємство, яке є власністю одного з учасників союзу.

Маркетинговий альянс (marketing alliance) - це функціональний альянс, в рамках якого дві або більше компанії спільно займаються організацією маркетингу або передають один одному досвід в цій сфері. У більшості випадків один партнер в альянсі такого типу впроваджує свої товари або послуги на ринок, на якому вже присутній інший партнер. Компанія, яка вже отримала визнання на ринку, допомагає компанії-новачкові, займаючись питаннями просування її продукції на ринок, а також питаннями реклами та розподілу її товарів або послуг.

Фінансовий альянс (financial alliance) - це функціональний альянс компаній, які прагнуть скоротити фінансові ризики, що пов'язані з реалізацією того чи іншого проекту. Партнери можуть вносити на реалізацію проекту однакові суми фінансових коштів.

Науково-технічні альянси. Стрімкий розвиток технологій, властивий високотехнологічним галузям промисловості, а також значні витрати, що необхідні для проведення НДДКР, визначають різке збільшення кількості альянсів у сфері НДДКР. В межах науково-технічних альянсів (research and development alliance) партнери домовляються про спільне проведення необхідних досліджень в

процесі розробки нових товарів або послуг. Високотехнологічні галузі промисловості відіграють важливу роль у світовій економіці.

3. Більшість дослідників організації альянсів наголошують, що стратегічний альянс має більше шансів на успіх, якщо його учасники доповнюють його своїм досвідом і ресурсами: кожен з партнерів повинен забезпечити альянс тією перевагою, яка відсутня у інших учасників альянсу.

Тема 7. Особливості трудових відносин у міжнародному бізнесі

7.1 Міжнародне управління трудовими ресурсами

7.2 Мотивація у міжнародних компаніях. Моделі мотивації

7.3 Лідерство у міжнародних компаніях

7.1 Міжнародне управління трудовими ресурсами

Управління людськими ресурсами, УЛР (human resources management, HRM), - це сукупність дій, що спрямовані на залучення, розвиток і підтримку ефективної робочої сили, необхідної для досягнення цілей фірми. УЛР включає в себе рекрутування і відбір некерівних і керівних кадрів, навчання (тренінг) і розвиток, оцінку результатів діяльності, оплату праці та надання додаткових пільг. Менеджери з людських ресурсів, незалежно від того, чи працюють вони в національній або в міжнародній фірмі, займаються розробкою політики та процедур, що забезпечують виконання цих завдань.

Міжнародні підприємства стикаються і з більш складними проблемами - проблемами навчання і розвитку персоналу. Керівникам, відібраним для роботи за кордоном, менеджери з людських ресурсів повинні забезпечити навчання відповідним культурним навичкам. Аналогічно програми навчання робітників в приймаючих країнах повинні бути скоректовані з урахуванням рівня освіти, що забезпечується місцевою освітньою системою. Стратегічна значимість управління людськими ресурсами. Як і у випадку з маркетингом, виробництвом і фінансами, менеджери фірми повинні розробити таку стратегію управління людськими ресурсами, яка буде сприяти загальній корпоративній стратегії і стратегії бізнесу. Завдання створення ефективної стратегії УЛР ускладнюються культурними нюансами, без яких не обходиться жоден міжнародний бізнес.

7.2 Мотивація у міжнародних компаніях. Моделі мотивації

Перед міжнародними компаніями стоїть завдання мотивації своїх працівників до скорочення витрат, розробці нової продукції,

підвищення якості продукції, що випускається і рівня обслуговування споживачів.

Мотивація - це сукупність факторів, які спонукають людей вибирати ту чи іншу модель поведінки з сукупності доступних моделей. Для кожної культури характерна своя сукупність факторів, під впливом яких формується поведінка людини при виконанні своїх посадових обов'язків.

Відправна точка на шляху до розуміння процесу мотивації працівників полягає в тому, щоб проаналізувати їх потреби і цінності. Потреби - це те, що індивід повинен або хоче мати. Цінності - це те, чому індивід надає велике значення.

Процесуальні моделі мотивації в різних культурах. На противагу змістовним теоріям мотивації, теорія очікування розглядає мотивацію поведінки індивіда як процес. Відповідно до цієї теорії, поведінка індивіда формується під впливом тих чи інших мотиваційних факторів відповідно до його власних уявлень щодо результатів, які він може отримати, дотримуючись обраної моделі поведінки. Ця теорія визнає, що різним людям властиві різні потреби: одній людині потрібні гроші, іншому - визнання, третього - соціальне задоволення, ще одному - престиж. Проте кожна людина прагне підвищення ефективності своїх дій, якщо вона переконаний в тому, що в результаті одержить можливість задоволення тих потреб, які вважає значущими.

Підкріплююча модель мотивації в різних культурах. Як і теорія очікувань, підкріплююча модель мотивації не була достатньо досліджена на в контексті різних культур. Відповідно до цієї моделі, лінія поведінки, яка дала позитивний результат (винагороду), з великим ступенем ймовірності буде повторно використовуватися індивідом за тих же обставинах в майбутньому. У разі, якщо обрана лінія поведінки призводить до негативного ним наслідків (до покарання), це призводить до того, що в майбутньому за тих же обставинах індивід буде діяти по-іншому.

7.3 Лідерство у міжнародних компаніях

Лідерство - це ще один з найважливіших поведінкових і міжособистісних аспектів діяльності міжнародних компаній. Лідерство (leadership) являє собою процес застосування ненасильницького впливу, який спрямований на формування цілей групи людей або організації, на мотивацію поведінки членів групи або

працівників організації щодо досягнення цих цілей і на сприяння формування групової або корпоративної культури. Представники різних культур по-різному реагують на різні лінії поведінки, яких дотримуються лідери. Ці відмінності частково обумовлені культурними факторами, частково - індивідуальними особливостями працівників компаній.

Особливий інтерес становить розуміння різних стилів управління підлеглими в міжнародних корпораціях. При цьому відомі моделі набувають певних особливостей (нижче наведені моделі керівництва з погляду ступеня самостійності підлеглих у відносинах з начальником

Автократичне керівництво полягає у жорстких вертикальних відносинах між керівником і окремими підлеглими. Цей стиль забезпечує чіткість функціонування у простих процесах. Використовується в управлінні зарубіжними відділеннями, розташованими у країнах із перехідними економіками, та малорозвинутих країнах.

Патерналістське керівництво базується на участі окремих підлеглих у прийнятті рішень і партнерських відносинах керівника з кожним підлеглим. Застосовується переважно більшістю західних компаній як у штаб-квартирі, так і зарубіжних відділеннях, розташованих у розвинутих країнах.

Демократичне керівництво ґрунтується на численних партнерських відносинах між усіма членами групи, включаючи керівника. Використовується переважно японськими корпораціями, а також самонавчальними організаціями і в разі командної роботи.

Вивчаючи питання, слід знати й новітні підходи до лідерства в міжнародних корпораціях. Один із таких підходів запропонований Дж. Коллінзом при дослідженні лідерів світового бізнесу кінця ХХ ст. і містить такі п'ять рівнів менеджерів: високопрофесійний співробітник, цінний член команди, компетентний менеджер, ефективний керівник, керівник п'ятого рівня. Саме керівники п'ятого рівня забезпечують винятково високі довгострокові успіхи міжнародних корпорацій завдяки тому, що реалізуються не через власний успіх у кар'єрі, а через найвищу мету — створення компанії світової досконалості. Якщо до зазначеного дослідження наголос робився на професійній майстерності керівника як менеджера і фахівця, то група Дж. Коллінза, досліджуючи 1435 міжнародних компаній, що входили до списку «форчун-500» в 1965-1995 рр., переконливо довела значення людських якостей. Найкращими в цьому дослідженні за комплексом фінансових критеріїв виявились 11

компаній, керівники яких поєднували видатні людські якості та сильну професійну волю. Причому наявність такого керівництва, за даними дослідників, є фундаментом системи реструктуризації гарної компанії у видатну.

Для розуміння міжнародних аспектів лідерства важливо спиратись на численні дослідження стилю діяльності менеджерів різних країн. Зокрема, М. Хеєр, Е. Гіселі та Л. Портер вивчали діяльність 3641 менеджера з 14 країн і виявили чотири основних аспекти лідерства:

1. Здатність до лідерства та ініціативи. При цьому лідеру доводиться або вірити в уподобання підлеглих щодо адміністрування при їх невеликих амбіціях (теорія «Х»), або сподіватись на їхню ініціативу, яка притаманна більшості працівників як природна риса, і здібності (теорія «Y»).

2. Обмін інформацією і цілями.

3. Участь.

4. Внутрішній контроль.

Стосовно управління корпораціями в країнах, які розвиваються, типовою є діяльність індійських менеджерів. Проведені дослідження свідчать, що 14% з них використовують автократично-експлуатаційний стиль за системою 1 Лайкерта, 63 % - сприятливо-автократичний стиль (система 2), решта – 23 % - консультативну участь (система 3). Жоден із менеджерів не дотримувався демократичного керівництва.

ЛІТЕРАТУРА

1. Давидова І.О., Величко К.Ю. Транснаціональні корпорації.: Навч. посібник.-Х.:ХДУХТ, 2009.-273с.

2. Кузнецова О.В., Кузнецов А.В., Туровский Р.Ф., Четверикова А.С. Инвестиционные стратегии крупного бизнеса и экономика регионов – М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – 440с.

3. Полякова В.В., Щепин Р.К. Мировая экономика и международный бизнес.: Учебник– М.: КНОРУС, 2008. – 688с.

4. Хилл Чарльз Международный бизнес – С-Пб.: Изд. дом ПИТЕР, 2103. – 688 с.

5. Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как повышают эффективность компании. – М.: Олимп Бизнес, 2012. – 224с.

6. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741с.

7. Джонс Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. Пер. с англ. – М.: ВИЛЬЯМС, 2007. – 800с.
8. Демаффилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.
9. Селезнева Е. Лидерство.: Учебник.. – М.: Юрайт, 2014. – 430с.
10. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернеер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. – М.: Попурри, 2004. – 588с.
11. Холленсен С. Глобальный маркетинг, Новое знание, 2004.- 521с.