

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Ушакова Н.Г., Величко К.Ю., Печенка О.І.





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

Кафедра міжнародної економіки

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів економічних спеціальностей

Харків 2016

УДК 339.97(076.6)
ББК-65.288
У – 93

Авторський колектив:
Н.Г. Ушакова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка

Рецензенти:
д-р. екон. наук., проф. Давидова І.О.

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки ХДУХТ, протокол № 8 від 25 грудня 2015 року.

Рекомендовано навчально-методичною комісією економічного факультету ХДУХТ, протокол № 4 від 30 грудня 2015 року.

Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів В-27 економічного спрямування, аспірантів, викладачів./Н.Г. Ушакова, К.Ю.Величко, О.І.Печенка. – Харків: Видавництво «Форт», 2016. – 126с.

Конспект лекцій є стислим викладенням теоретичного матеріалу дисципліни, містить основні положення курсу та розкриває зміст ключових термінів. В виданні викладено методологічні та практичні аспекти здійснення міжнародного бізнесу за умов глобалізації. Видання розраховано на студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів.

УДК 339.97(076.6)
ББК 65.288
У-93

© Ушаков Н.Г., Величко К.Ю.,
Печенка О.І., 2016
© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2016

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.

Дисципліна «Управління міжнародним бізнесом» дає можливість сформувати 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 «Управління міжнародним бізнесом» 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.

Розділ I. Міжнародний бізнес в епоху глобалізації



Тема 1. Загальна характеристика міжнародного бізнесу

- 1. Міжнародний бізнес: визначення та характеристика**
- 2. Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу**
- 3. Різновиди та суб'єкти міжнародного бізнесу**

1. 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. Це ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки міжнародного бізнесу, але й поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту.

Міжнародний бізнес пов'язаний з переміщенням ресурсів (сировина, капітал, технологія, люди), товарів (готові компоненти, продукти, напівфабрикати), послуг (бухгалтерський облік, юридична і банківська діяльність) з однієї країни в іншу. Відмінною рисою міжнародного бізнесу є і те, що на цю діяльність безпосередньо впливає численність обставин, у тому числі відмінності у мові, відстані, валютні курси, тарифні бар'єри, політичні проблеми тощо.

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

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

- 1) доступ до зарубіжних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);
- 2) вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;
- 3) прагнення нових ринків збуту;

4) збільшення обсягів виробництва і зниження собівартості виробів (ефект масштабу і крива досвіду);

5) зменшення валютних ризиків.

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.

2. 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:

- 1) комерційна ера;
- 2) експансійна ера;
- 3) концесійна ера;
- 4) ера незалежних держав.

Пізніше Р. Робінсон виокремив п'яту еру розвитку міжнародного бізнесу (ера глобалізації), що сформувалася під впливом революційних технологічних інновацій, що зумовлюють економічні, соціальні і політичні зміни. Кожному з цих етапів притаманні певні характеристики, які вивели

міжнародний бізнес на новий рівень розвитку, що потребує якісно нової системи управління. Розглянемо ці етапи більш докладно.

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.

3. Під впливом процесів інтернаціоналізації, форми та види міжнародного бізнесу змінюються від простих (міжнародна торгівля) до складних (міжнародні корпорації з прямими зарубіжними інвестиціями).

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. Найпоширенішими формами такої модернізації є локальне складування і продаж, що означають завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з метою подальшого продажу товарів з цього складу-магазину. Така форма бізнесу зменшує витрати при перевезенні великих партій товарів у розрахунку на одиницю виробу (ефект

масштабу), а також дозволяє здійснювати передпродажне і післяпродажне обслуговування товарів.

Ліцензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка тощо. Ліцензування – це спосіб організації виробництва за кордоном, котрий зводить до мінімуму капітальні витрати, забезпечує одержання в обмін на ліцензію активів інших фірм. Також розповсюдженням 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 торговельної марки, котра є для бізнесу покупця найбільш важливим активом і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцеві в його бізнесі. Слід відзначити, що ТНК розглядає свої технології і торговельні марки як важливі складові частини базових активів. У США 1/3 обігу роздрібної торгівлі – це франчайзинг. Близько 3/4 таких продажів припадає на дилерів, які займаються збутом легкових і вантажних автомобілів, бензоколонок, та розливанням у пляшки безалкогольних напоїв. Найбільш розповсюджений спосіб (60 %) проникнення франшизера в іншу країну – це вибір головної франшизи і передача цієї організації (звичайно місцевої) прав у країні або регіоні. Потім основний покупець відкриває власну торгівлю або торгівлю через суб-франшиз. За такою схемою працюють підприємства «Мак-Дональдс».

Управлінські контракти є способом направлення фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом встановленого періоду за певну плату. Розмір плати включає заробітну плату менеджерів і витрати на ризик, що можуть виникнути внаслідок помилок менеджерів в іншій країні. Варто звернути увагу також на те, що управлінські контракти застосовуються за таких умов: – експропріація країною-реципієнтом іноземних інвестицій, коли колишньому володарю пропонують подовжити управління підприємством до підготовки кадрів місцевих менеджерів; – створення нового комерційного проекту, в якому країна-реципієнт не має належного управлінського досвіду, але має необхідне устаткування; – підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок залучення управлінського персоналу авторитетних іноземних фірм.

Однією з форм міжнародного бізнесу є також і контракти на будівництво підприємств (проекти «під ключ»). У такому разі фірма-підрядчик за свої кошти будує підприємство (об'єкт), а замовник поетапно розраховується за нього. Генеральними підрядчиками виступають виробники відповідного устаткування, проектні, будівельні чи консалтингові організації. Замовниками при цьому виступають державні організації чи великі міжнародні корпорації. Зазвичай розрахунок здійснюється в три етапи: першочерговий (авансовий) платіж – 10-25 %; поточні платежі в процесі виконання робіт – 50-65 %; остаточний платіж після виконання робіт на об'єкті і введення його в експлуатацію – 10-40 %.

Поява та розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК) безпосередньо пов'язані з їхньою зарубіжною інвестиційною діяльністю. Міжнародний рух підприємницького капіталу, зокрема прямі іноземні інвестиції, стали базою для формування всесвітньої системи філіалів та міжнародного виробництва ТНК. Ключовою ознакою прямих іноземних інвестицій є набуття довгострокового економічного інтересу, коли інвестор отримує чи зберігає контроль над об'єктом вкладення капіталу.

Суб'єктами міжнародних економічних відносин на світовому, регіональному, міждержавному та міжфірмовому рівнях є: міжнародні економічні організації, інтеграційні об'єднання, держава, фірми.

Головним суб'єктом міжнародного бізнесу на всіх рівнях є міжнародна фірма.

Однією з найпоширеніших форм міжнародної ділової співпраці в останні десятиліття стали міжнародні стратегічні альянси (МСА). Міжнародний стратегічний альянс – відносно тривала міжорганізаційна угода із співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та (або) структур управління двох чи більше самостійних фірм із декількох країн для реалізації завдань, пов'язаних із місією кожної з них. МСА – це функціональні структури, які засновані на формальному чи (інколи) на неформальному договорі. Організації-засновники здійснюють спільне управління та контроль за діяльністю МСА.

Під міжнародним стратегічним альянсом, на відміну від міжнародного альянсу, розуміють такі угоди, які:

компенсують слабкі сторони чи створюють конкурентні переваги учасників;

– відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;

– мають раціональні цілі для взаємозв'язку фірм.

У свою чергу, стратегія створення альянсів передбачає:

- створення стратегічних відносин між незалежними організаціями двох та більше країн, які мають спільні цілі, прагнуть спільної вигоди та визнають високий рівень взаємозалежності;
- об'єднання зусиль фірм для досягнення мети, реалізація якої вимагала набагато більше витрат за умови дії поодиночці.

До міжнародних стратегічних альянсів відносяться: функціональні угоди за спільними науково-дослідними та дослідницько-конструкторськими роботам; з розвитку та вдосконалення виробництва; угоди про участь в активах із створенням нової організації і без створення нових організацій (придбання частки участі, обмін акціями). У відповідності до цілей створення міжнародних стратегічних альянсів, менеджер може вибрати різні форми співпраці: від повного злиття до незалежних трансакцій відкритого ринку.

Не менш важливим суб'єктом міжнародного бізнесу є спільні підприємства, що забезпечують спільну, але не обов'язково рівну власність та контроль над використанням активів. Спільне підприємство – це володіння на пайових засадах, коли акціонерний капітал належить не численності дрібних акціонерів, а декільком співвласникам, кожен з яких має певну частку власності і поділяє ризик.

Основними стимулами до заснування спільних підприємств можуть бути:

1. Законодавча заборона створення філій іноземних компаній без участі в них місцевих партнерів і дискримінаційні дії уряду приймаючої країни.
2. Можливість отримати певні пільги з боку місцевої держави або використати наявні переваги місцевого партнера (ресурси, в тому числі дешева робоча сила).
3. У тих випадках, коли здійснення капіталовкладень в конкретній країні пов'язане з певними економічними або політичними ризиками, доцільніше залучати до цієї справи місцевого партнера.
4. Істотним спонукальним мотивом спільного підприємництва є зростання витрат, пов'язаних з розвитком підприємництва та із загостренням конкуренції на світовому ринку.

Об'єднуючи ресурси, фірми підвищують свої шанси в боротьбі з потужними конкурентами.

Акціонерне товариство (АТ) – основна організаційна і правова форма великої фірми (підприємства). Корпоративна власність у формі акціонерного товариства є провідною формою міжнародного бізнесу. В межах міжнародних корпорацій зосереджується більшість зайнятих, що виробляють продукції та тих, хто утримує дохід. У статуті товариства

фіксуються його мета, розмір капіталу, порядок управління, структура керівних органів та ін. Вищим органом АТ є загальні збори акціонерів, які скликаються, як правило, один раз на рік. Поточними справами АТ керує правління, спостережна рада, рада директорів. Капітал АТ створюється шляхом об'єднання багатьох індивідуальних капіталів і грошових доходів за допомогою випуску акцій та облігацій, а потім збільшується за рахунок прибутку АТ та випуску нових акцій. Складається з капіталу власного та позичкового. Власний капітал включає кошти, отримані від випуску та реалізації акцій (власне акціонерний капітал) і резервний капітал, котрий створюється за рахунок відрахувань від прибутку. Позичковий капітал створюється за рахунок коштів банківського кредиту і коштів від випуску акцій.

Командитне товариство – це асоціація осіб, які беруть участь в бізнесі як співвласники для одержання доходів. Члени такого товариства підрозділяються на дві категорії: комплементарії, котрі несуть необмежену відповідальність всім своїм майном і командисти, котрі несуть відповідальність лише в межах свого внеску та відсторонені від участі в контролі. З податкових міркувань в якості комплементарія в командитне товариство може бути прийнято товариство з обмеженою відповідальністю. З точки зору оподаткування таке утворення є товариством, а з точки зору цивільного права дає можливість перенести необмежену відповідальність на товариство з обмеженою відповідальністю, котре стає єдиним носієм необмеженої відповідальності і, як правило, володіє лише незначним капіталом.

Товариство з обмеженою відповідальністю. В цих товариствах здебільшого існують тісні зв'язки між компаньйонами і товариствами. З цієї причини воно найбільше підходить для сімейних підприємств. Товариство з обмеженою відповідальністю за заборгованість, що виникла, відповідає всім своїм капіталом, а відповідальність його членів обмежується їх часткою в основному капіталі. Понад неї член товариства не несе ніякої відповідальності. Членам товариства дозволяється залишати за собою узгоджувальне право на укладання певних угод. Транснаціональна компанія (ТНК) – це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями. Головним критерієм розрізнення транснаціональних компаній і національних фірм, що ведуть зовнішньоекономічну експортно-імпорتنу діяльність, є вивіз капіталу і створення підконтрольних підприємств у різних країнах світу. Якщо національні компанії здійснюють лише експортно-імпортні операції товарів та послуг, то ТНК організують зарубіжне (міжнародне) виробництво товарів та послуг.

Одноосібне володіння – це виробництво, що належить одній особі і кероване найчастіше цією ж особою. При одноосібному володінні власник повністю контролює і відповідає по зобов'язанням свого підприємства.

За видами діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу можна згрупувати наступним чином:

1. Фірми послуг – надають послуги за плату. В цю групу входять фірми, що надають транспортні, банківські, страхові, біржові, посередницькі, інформаційні послуги, послуги зв'язку, технічне обслуговування, туризм та ін.

2. Торговельні компанії – купують готові товари для наступного продажу їх клієнтам.

3. Виробничі компанії – купують сировину, перероблюють її на готові товари, а потім продають іншим компаніям або споживачам. Ареную діяльності міжнародних фірм може бути науково-технічна, виробничо-інвестиційна, торгівельна, валютно-фінансова та кредитна сфери. Міжнародні корпорації глобальної орієнтації звичайно охоплюють всі види і сфери діяльності.



Тема 2. Теорії міжнародної торгівлі та міжнародного інвестування

1. Класичні теорії міжнародної торгівлі

2. Сучасні теорії торгівлі, що базуються на характеристиках компанії

3. Міжнародна інвестиційна діяльність. Теорії міжнародного інвестування. Фактори, що впливають на прями іноземні інвестиції

1. Перші теорії міжнародної торгівлі сформувалися ще в XVI ст., при становленні великих європейських держав. Ранні теорії були сфокусовані на вивченні закономірностей експортно-імпортних операцій, що здійснювалися у межах однієї окремої взятої країни. Такі теорії особливо корисні для опису процесу торгівлі такими стандартизованими, недиференційованими товарами, як нафта, цукор, лісоматеріали (іншими словами - товарами, основою для покупки яких є ціна, а не фірмову назву). Однак у середині XX ст., з розвитком багатонаціональних корпорацій і посилення їх впливу на світову

економіку, вчені звернули увагу на роль окремих компаній в активізації міжнародної торгівлі. Розглянемо теорії більш докладно.

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 бути сприятливі заходи, що забезпечують перевищення експорту над імпортом.

XVII ст. меркантилізм був достатньо життєздатною економічною політикою. Наявність великих запасів золоту і срібла сприяло, що правлячі монархи могли дозволити собі наймати армії для ведення боротьби з іншими країнами з метою розширення сфер впливу. До числа сучасних прихильників політики меркантилізму, відносять неомеркантилістів (neomercantilists) або протекціоністів (protectionists). Слід відзначити, що політика протекціонізму поширена не тільки в США. Компанії з країн Північної Америки і Європи вже давно висловлюють невдоволення тим, що уряд Японії обмежує доступ іноземних товарів на ринок країни. Наприклад, перш ніж в 90-і рр. японський уряд неохоче дав згоду на ввезення рису з-за кордону, на ведення переговорів пішло 40 років, і навіть у цьому випадку імпорту рису був обмежений 10% від загального обсягу продажів цього продукту. Компанії з країн Азії та Північної Америки критикують європейські держави за введення обмежень на ввезення таких товарів, як яловичина, банани, а також інша сільськогосподарська продукція. Така ситуація цілком зрозуміла: практично кожна країна в тому чи іншому ступені дотримується політики неомеркантилізму з метою захисту ключових галузей економіки.

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 надав критиці логічне обґрунтування меркантилізму і навіть 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 ХІХ 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 переваги) 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 Леонт'єва 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 іншій 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 «Тоуота» 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 подібності країн особливо корисна для вивчення процесу торгівлі диференційованими товарами, такими як автомобілі, вартісне електронне обладнання, а також продукти особистої гігієни. У процесі прийняття споживачами рішення щодо придбання товарів цієї категорії велике значення має впізнання бренду і репутація продукту на ринку.

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 компанії 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 (рис.2.1.).

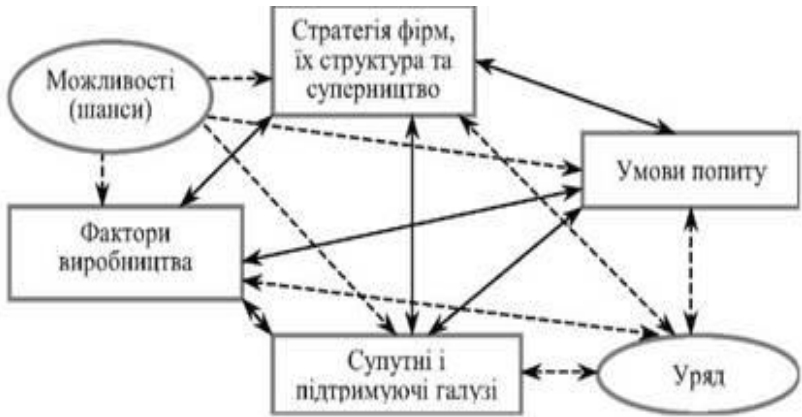


Рис. 2.1. – «Даймонд»-модель М. Портера

Теорія Портера - це змішана теорія, що поєднує в собі елементи класичних теорій, в яких основна увага приділяється сукупним факторам виробництва країни, і елементи сучасних теорій, орієнтованих на діяльність окремих компаній.

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. Відповідно до сучасної теорії фінансів, стимулом для формування портфеля іноземних інвестицій може виступати пошук прийнятної ставки доходу на інвестований капітал, а також прагнення інвестора до зниження ступеню ризику на підставі географічної диверсифікації портфеля інвестицій.

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. Можливо, найбільш значимий в історичному плані прикладом прямого інвестування є, так звана «24-доларова угода», коли голландський першопроходець Пітер Мінейт (Peter Minuet) викупив у індіанського вождя острів Манхеттен за мішок скляних бус. У результаті цієї угоди з'явився Нью-Йорк - один з провідних фінансових і комерційних центрів світу.

За останні 30 років обсяг прямих іноземних інвестицій у світі істотно збільшився і відбиває процес глобалізації світової економіки.

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

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 розмішувати виробничі потужності з випуску продукції, - незалежно від того, чи належать ці потужності самій компанії або її

підряднику. Іншими словами, чи отримує компанія конкурентні переваги від розміщення виробництва на території зарубіжних країн? Вирішенню цієї проблеми присвячена еkleктична теорія, розроблена Джоном Даннінгом (John Dunning).

Еkleктична 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 еkleктичної теорії Даннінга ведення бізнесу за кордоном за допомогою FD I 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. Наприклад, компанія Caterpillar випускає бульдозери на підприємствах, розташованих у Бразилії, що дозволяє їй отримувати вигоду від більш низьких витрат на робочу силу в цій країні, а також уникати високих тарифних обмежень на експорт продукції, що вироблена американськими підприємствами компанії.

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

- 1. Глобалізація: сутність, значення, передумови та наслідки**
- 2. Характеристика основних причин, що дають імпульс глобалізації, а саме зміна середовища міжнародного бізнесу та стратегічні потреби компаній**
- 3. Вплив процесів глобалізації на міжнародний бізнес (зміна умов ведення бізнесу).**

1. Однією з основних ознак сучасного розвитку світового господарства є розгортання процесів глобалізації, які справляють суттєвий вплив на систему міжнародних економічних відносин, трансформують напрями і визначають тенденції розвитку національних економік.

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 світу.

Розпад Радянської імперії в кінці 80-х рр. призвів до того, що картина світу була змінена, поділ на комуністичний та капіталістичний табори став неактуальним. У наступні роки активізувалася підприємницька діяльність на відкритих ринках, скоротилося втручання держави в економіку, прискорився процес приватизації.

Досягнення в сфері технологічного прогресу також сприяли поглибленню інтеграції. Найяскравіший приклад впливу передових технологій на світову економіку - це всесвітня мережа «Інтернет». Значну роль в глобалізації економіки зіграли такі технологічні новинки, як стільникові телефони, персональні комп'ютери, супутники зв'язку та інше. Все це, а також інші прогресивні технології, прискорили процес формування світового ринку капіталу, розвитку електронної комерції, з будівлі ланцюжків постачання, які охоплюють весь світ, а також безпрецедентного зростання обсягів міжнародної торгівлі та міжнародних інвестицій.

Зростання міжнародного бізнесу у останні десятиріччя були значним. Існують дві основні причини цього явища: стратегічні потреби компаній, які дають імпульс процесу глобалізації, а також зміна середовища міжнародного бізнесу.

2. 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,
- придбання ресурсів за нижчою ціною,
- проникнення компанії на нові ринки і необхідність конкурувати в своїй галузі.

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 продажу в інших країнах (нажаль потім з появою смартфонів, менеджери Nokia не змогли відреагувати і компанія біла продана Майкрософту.). Так саме компанія Singapore Airlines з моменту заснування в 1972 р проходила напружена робота щодо формування випереджальних стандартів обслуговування споживачів і надійності польотів, яка дозволила компанії залучити мільйони пасажирів з усіх країн Азії до числа своїх клієнтів. У керівництва компанії не було сумнівів в тому, що мандрівники з країн інших регіонів обов'язково оцінять чуйну, віддану турботу про пасажирів. На підставі цієї впевненості було прийнято рішення про розширення сфери послуг, що надаються компанією Singapore Airlines, на 90 великих міст в 40 країнах світу.

Придбання ресурсів. 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 відчують 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. Наприклад, ринок збуту зубної пасти в Канаді, Сполучених Штатах і країнах Європейського Союзу можна вважати сформованим, оскільки більшість людей в цих країнах розуміє значимість правильного догляду за зубами, а також мають у своєму розпорядженні необхідні фінансові ресурси для того, щоб регулярно купувати зубну пасту. Отже, такі компанії, як Procter & Gamble, Unilever і Colgate-Palmolive, не можуть розраховувати на помітне збільшення обсягу продажів своєї зубної пасти на цих ринках. У пошуках можливостей збільшення обсягів продажу ці компанії почали активно освоювати ринки, що ще формуються, наприклад, таких країн, як Китай, Індія та Індонезія. Процесу освоєння нових ринків супроводжують ще дві переваги. По-

перше, у компанії може з'явитися можливість отримати економію від масштабу на базі скорочення середнього обсягу витрат виробництва на одиницю продукції при збільшенні обсягу виробництва. По-друге, освоєння нових ринків дозволяє компанії диверсифікувати шляхи надходження доходів. В такому випадку компанія, яка обслуговує більшу кількість країн, стає менш залежною від продажів своєї продукції в одній окремо взятій країні, що, в свою чергу, дозволяє компанії захистити себе від можливих втрат в економіці цієї країни.

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. Наприклад, компанія Соса-Соса надзвичайно активно освоює світовий ринок, тому у компанії Рерсі-Соса не залишається іншого вибору, як робити те ж саме, щоб не відстати від свого головного конкурента. Якби Рерсі-Соса дозволила компанії Соса-Соса отримати панування над найважливішими ринками збуту, Соса-Соса мала би можливість використовувати прибуток, отриманий на цих ринках, для того щоб здійснити фінансову атаку на свого конкурента, щоб він залишив ринок. Така ситуація складається, наприклад, на ринку обладнання для земляних робіт, а також на ринку збуту фотоплівки і надання послуг по фотодруку. Компанії, що займають лідируючі позиції в цих сферах, роблять один проти одного постійні атаки, щоб перешкодити своїм конкурентам зайняти панівні позиції в тій чи іншій країні.

3. 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 перешкождали 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 (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT), а також в результаті зусиль, зроблених правонаступником цього договору - Світовою організацією торгівлі (СОТ). Регіональні угоди, такі як Європейський Союз, Загальний ринок країн Південної Америки (MERCOSUR) і Північноамериканська угода про вільну торгівлю, НАФТА (North American Free Trade Agreement, NAFTA), також послабили обмеження 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.

Можна тільки уявити собі, наскільки важким було ведення бізнесу в міжнародних масштабах в умовах, коли основним транспортним засобом був вітрильний корабель, основною формою обробки даних - олівець і папір, а основним способом передачі інформації - доставка листів листоношою, що пересуваються конями. Розвиток транспорту за останні 150 років означає, що менеджеру, що працює в Лондоні, більше немає необхідності проводити в дорозі цілі тижні, щоб обговорити справи зі своїми колегами в Нью-Делі, Торонто або Нью-Йорку. Крім того, розвиток транспортних засобів дав імпульс розвитку міжнародного туризму, який є однією з найважливіших складових міжнародної комерційної діяльності в сфері послуг.

Постійне збільшення потужності комп'ютерів, що забезпечує можливість швидкої обробки великих обсягів інформації, дозволяє компаніям успішно управляти своїми офісами і підприємствами, розташованими в будь-якій країні світу. У компанії Exxon Mobil, наприклад, комп'ютерна мережа широко використовується для адаптації обсягу виробництва на нафтоочисних заводах і розкладу рейсів танкерів до змін попиту на світовому ринку.

Досягнення в сфері інформаційних технологій, такі як винахід факсу та електронної пошти, дозволяють менеджеру, що знаходиться в Токіо, отримувати повідомлення від своїх колег з Амстердаму, Абіджану і Окленду лише за кілька хвилин. Такі технологічні досягнення роблять процес управління територіально віддаленими компаніями більш доступним. Така доступність новітніх технологій стимулює проникнення компаній на міжнародні ринки.

Існує, щонайменше, три аспекти впливу Інтернету та інших інформаційних технологій на міжнародне підприємництво.

По-перше, Інтернет та інші інформаційні технології підтримують міжнародну комерційну діяльність в сфері послуг, в тому числі в таких різних за своїм характером галузях, як банківська справа, консультування, освіта, роздрібна торгівля і навіть гральний бізнес. Наприклад, багато канадські і американські компанії перевели свої підрозділи, що займаються обслуговуванням клієнтів і обробкою даних, в інші країни Північної Америки та інших континентів, де потрібно менше витрат на робочу силу. Оскільки всі операції можна виконувати з використанням електронної техніки, територіальне розташування підприємства практично не має значення.

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

Третій аспект полягає в тому, що Інтернет має величезний потенціал щодо формування зацікавленої мережі (тобто структура «бізнес-бізнес»).



Тема 4. Світові ринки та центри ділової активності

- 1. Характеристика ринку Північної Америки: США, Канада, Мексика, Гренландія, країни Центральної Америки та Карибського басейну**
- 2. Характеристика ринку країн Західної Європи. Ринки країн Східної та Центральної Європи**
- 3. Характеристика ринку країн Азії**
- 4. Характеристика ринку країн Африки та Близького Сходу**
- 5. Характеристика ринку країн Південної Америки**

1. Управління міжнародним бізнесом не можливе без всебічного і глибокого розуміння можливостей ведення бізнесу на різних шесті континентах. Саме з цією метою необхідно здійснити огляд всіх ринків світу.

Ринки країн Північної Америки

До Північній Америці відносять такі країни, як США, Канаду, Мексику, Гренландію, а також країни Центральної Америки і Карибського басейну. Ці країни, на території яких проживають 489 млн. чоловік та виробляється близько 37% світового обсягу продукції.

Сполучені Штати Америки. США займають лише третє місце в світі за чисельності населення і четверте місце - за розміром території; проте економіка цієї країни є найпотужнішою в світі. США мають найвищий показник доходу на душу населення серед країн Північної Америки. А завдяки великій території і політичній стабільності США, на долю яких припадає близько 1/7 обсягу світової торгівлі товарами і послугами, займають унікальне положення в світовій економіці. США - це найважливіший ринок для країн з більш низьким рівнем доходів, які роблять спроби підняти рівень життя свого народу за допомогою реалізації стратегій розвитку, орієнтованих на експорт продукції. Це також найважливіший ринок для компаній з країн з більш високим рівнем доходів, які бажають отримати замовлення з боку численного середнього класу США. Долар США виступає в якості валюти платежу (invoicing currency), тобто грошової одиниці, в якій обчислюється обсяг продажів товарів і послуг, при укладанні більш ніж половини всіх міжнародних угод. Крім того,

американський долар є важливою складовою резервів іноземної валюти практично у всіх країнах світу. Завдяки своїй політичній стабільності і військової могутності США залучають «втікаючий» капітал (flight capital) з країни з нестабільною політичною та економічною ситуацією. США є найбільшим одержувачем довгострокових іноземних інвестицій. ТНК впливають на міжнародну торговельну та інвестиційну діяльність США. Штаб-квартири 192 найбільших корпорацій, або близько 38% (в тому числі штаб-квартири 35 з 100 найбільших корпорацій), знаходяться саме на території США.

Канада. Канада займає друге місце в світі за площею континентальної частини, хоча чисельність населення країни - всього 31 млн. Вісімдесят відсотків населення сконцентровано в стокілометровій смузі, що простягнулася уздовж південного кордону країни зі Сполученими Штатами. Найважливіші статті експорту відображають наявність в країні багатих природних ресурсів; серед цих статей можна перерахувати лісоматеріали, нафту, корисні копалини і зерно. При цьому США основним ринком збуту для канадських товарів; на частку США припадає більш ніж три чверті річного обсягу експорту Канади. Канада довгий час приваблює міжнародних інвесторів через свою близькість до величезного ринку США, а також завдяки стабільності політичної і законодавчої системи. Проте загрозою для політичної стабільності Канади (і її здатності залучати іноземні інвестиції) є тривалий конфлікт між франкомовними канадцами (велика частина яких живе в провінції Квебек) і англомовним населенням країни. Цей конфлікт існує зблизько 360-х рр., весь цей час англомовна Канада змушена проводити політику, що спрямована на придушення сепаратизму. Цей конфлікт торкнувся багатьох аспектів її діяльності вітчизняних і міжнародних компаній. Наприклад, фірми, що експортують продукцію в Канаду, повинні враховувати у своїй роботі існуючі суцільно в країні закони щодо двомовного маркування товарів.

Мексика. Мексика - найбільша іспаномовна країна, яка отримала незалежність від іспанських завойовників в 1810 р. Мексика - це федеративна держава, проте в Мексиці глава уряду (президент) обирається загальним голосуванням один раз в шість років. Впродовж першої половини ХХ ст. мексиканський уряд впроваджував програму економічного націоналізму, відповідно до якої в Мексиці не заохочувалося іноземне інвестування, були введені великі тарифні обмеження на імпорт товарів. Пізніше влада Мексики відмовилася від

такої політики і відкрили ринки країни для іноземних товарів і інвестицій. Крім того, після продажу багатьох державних компаній (Aeromexico і Telefonos de Mexico), вплив уряду на економіку країни було послаблене. У 1994 році Канада, Мексика і Сполучені Штати Америки ініціювали укладення Північноамериканської угоди про вільну торгівлю, НАФТА (North American Free Trade Agreement, NAFTA), до передбачає скорочення обмежень на торгівлю між країнами на період 15 років. Щоб скористатися перевагами, що надавало НАФТА, тисячі зарубіжних компаній відкрили в Мексиці нові заводи, створивши при цьому сотні тисяч робочих місць. У 1999 р. Мексика підписала аналогічну угоду з Європейським Союзом, розраховуючи отримати вигоди для своїх громадян. У 2000 р. урядом країни були укладені угоди про вільну торгівлю з такими сусідніми країнами, як Сальвадор, Гватемала і Гондурас.

Країни Центральної Америки і Карибського басейну. Крім США, Канади та Мексики на Північноамериканському континенті розташовано ще два десятка країн, які поділяються на дві категорії за географічним положенням: Центральна Америка і острівні держави Карибського басейну. Сукупний ВВП цих країн, рівний 199 млн. дол. США, що набагато менше ВВП Канади (677 млн. дол. США). За невеликим винятком (наприклад, Коста-Ріка), економічний розвиток цих країн помітно постраждало через низку причин: політичну нестабільність, безперервне військове втручання США, неадекватну систему освіти, слабкість середнього класу, економічну політику, результатом якої стала загальна бідність, а також обмеження, введені США та іншими розвинутими країнами щодо імпорту товарів з країн Центральної Америки і Карибського басейну (таких товарів, як цукор і предмети одягу).

2. Ринки країн Західної Європи

Країни Західної Європи належать до числа найбільш привабливих країн світу. Ці країни привертають увагу бізнесменів, які прагнуть продавати свою продукцію багатим клієнтам цього регіону. Країни Західної Європи можна поділити на дві групи: країни, що є членами Європейського Союзу, і інші країни регіону. Економіка країн - членів ЄС орієнтована на вільний ринок; їх політичний устрій - парламентська демократія. У той же час втручання уряду в економіку, а також державну власність в більшості випадків грає більш важливу роль в економіці країн - членів ЄС, ніж в США. Німеччина є найбільш важливим в економічному відношенні членом ЄС. Економіка цієї

країни займає третє місце в світі після Японії та США. Німеччина приймає найбільш активну участь у міжнародній підприємницькій діяльності; майже щороку країна посідає друге місце в світі за обсягом експорту, поступаючись лише США. Німеччина відіграла важливу роль в процесі формування економічної політики ЄС, що обумовлено великим потенціалом економіки країни, а також жорсткою політикою уряду в боротьбі з інфляцією.

З політичної точки зору Франція займає в рамках ЄС має також положення лідера. Уряд Франції є головним прихильником зміцнення політичного, економічного і військового єдності Європи, і активним захисником прав людини і прав трудящих в країнах ЄС. Проте становище Франції в рамках ЄС не є безперечним. Великобританія надає протидію багатьом ініціативам Франції, що спрямовані на зміцнення ЄСЄ, і, як традиційний прихильник вільної торгівлі, виступає протидією політиці протекціонізму, що проводиться французьким урядом. Столиця Великобританії - Лондон є головним міжнародним фінансовим центром. Великобританія є основним експортером і імпортером товарів, а також одержувачем і джерелом іноземних інвестицій. У цій країні розташовано штаб-квартири або регіональні представництва багатьох ТНК.

Ринки країн Східної і Центральної Європи. Жоден регіон світу не зазнав таких кардинальних змін в економіці наприкінці ХХ століття, як країни Східної і Центральної Європи. В результаті розпаду Радянського Союзу в 1991 році в Східній Європі з'явилося 15 незалежних держав.

До складу Центральної Європи входять такі країни, як Албанія, Австрія, а також держави-сателіти колишнього Радянського Союзу: Болгарія, Чехословаччина (розділилася на Чеську і Словацьку республіки), Угорщина, Польща та Румунія. Крім того, в Центральній Європі знаходяться держави, що сформувалися в результаті розпаду Югославії: Боснія і Герцеговина, Хорватія, Македонія, Словенія, а також Сербія і Чорногорія.

Колішній Радянський Союз. Союз Радянських Соціалістичних Республік (Радянський Союз, або СРСР) по з'явився в результаті розпаду Російської Імперії, який стався у результаті програшу у Першій світовій війні. Після хаосу, що утворився у 1917 р. в результаті зречення царя Миколи Другого від престолу, комуністична партія захопила контроль над російським урядом і ім'ям робітників і селян заснувала Радянський Союз. Комуністи заборонили ринкову систему, скасували приватну власність, а також провели колективізацію

багатих, великих земель. Це дозволило скоротити величезне нерівність доходів, що існувала при правлінні царя. Незважаючи на успіхи комуністів в цьому напрямку, рівень життя населення країни був значно нижче в порівнянні з рівнем життя в західних демократичних державах.

Економічні та політичні реформи Горбачова призвели до розвалу Радянського Союзу в 1991 р. і спричинили проголошення незалежності 15 радянськими республіками, які зараз часто називають новими незалежними державами (Newly Independent States, NIS). Серед цих нових країн найбільш впливовою державою є Російська Федерація (Росія). Як незалежна держава Росія займає перше місце в світі по території (6,5 млн. квадратних миль) і шосте місце в світі за чисельністю населення (145 млн. чоловік). Країна багата на природні ресурси, в тому золото, нафта, природний газ, корисні копалини, алмази, а також родючими землями.

Центральна Європа. Країни Центральної Європи, які поділяли політичний курс колишнього Радянського Союзу, також зіткнулися з серйозними проблемами. Після падіння комуністичних урядів у країнах Центральної Європи регіональна система зовнішньої торгівлі, створена Радянським Союзом, розвалилася і державам-сателітам колишнього Радянського Союзу довелося пристосовуватися до втрати гарантованих експортних ринків. Країни Центральної Європи також змушені були реструктурувати свою економіку і перейти від комуністичної системи централізованого планування до децентралізованої ринкової системи. Чеська Республіка, Угорщина та Польща (за класифікацією Світового банку саме ці країни зараз відносяться до країн з високим рівнем доходів) випередили інші країни Центральної Європи в питаннях реструктуризації економіки. Крім того, Чеська Республіка, Угорщина і Польща ста членами ОЕСР і НАТО. Ці країни приєдналися до Європейського Союзу ще у 2004 році.

3. Роль країн Азії в міжнародному бізнесі не можна перебільшувати. У цьому регіоні виробляється як високоякісна продукція, так і продукція низької якості; крім того, цей регіон є джерелом кваліфікованої і некваліфікованої робочої сили. З одного боку, Азія - це основний одержувач іноземних інвестицій від ТНК, а з іншого боку, регіон є постачальником капіталу в країни, що знаходяться за межами Азії.

Японія. Після Другої світової війни Японія, острівна держава з населенням 127 млн жителів, повстала з попелу і стала країною, яка посідає друге місце в світі за економічними показниками. Стрімкий розвиток Японії за останні 50 років частково пояснюється тісною взаємодією між Міністерством зовнішньої торгівлі і промисловості (Ministry of International Trade and Industry, MITI) і промисловим сектором економіки. (У 2001 р. міністерство було перейменовано в Міністерство економіки, торгівлі і промисловості.) Міністерство використовувало всю свою офіційну владу, а також неофіційні важелі, щоб зорієнтувати в потрібному напрямку виробничу та інвестиційну стратегію кращих компаній країни. Наприклад, після Другої світової війни міністерство спонукало японські компанії до того, щоб вони вкладали кошти в такі базові галузі промисловості, як сталеливарна промисловість і суднобудування. Після того як компанії інших країн також почали активно діяти в цих галузях, японці перенесли акцент на виробництво автомобілів, виробничого обладнання та побутову електроніку. Контроль над промисловістю Японії здійснюють великі групи взаємопов'язаних компаній, звані «кейрецу» (keiretsu); в центрі такої групи в більшості випадків знаходиться один з головних банків Японії. Цей банк несе основну відповідальність за забезпечення фінансових потреб «кейрецу». Члени такої групи компаній в багатьох випадках виконують функції постачальників по відношенню один до одного, що становить складнощі при проникненні іноземних компаній на японський ринок. Крім того, компанії, що входять до складу «кейрецу», захищені від поглинання конкуруючими компаніями. Такий захист забезпечується системою перехресного володіння акціями, відповідно до якої члени групи володіють акціями один одного. Компанія Toyota Motors, наприклад, володіє 19% звичайних акцій компанії Kioto Manufacturing, а інші члени «Кейрецу», до складу якої входить компанія Toyota, володіють 40% акцій Kioto. Компанія Kioto, в свою чергу, є основним постачальником автомобільних освітлювальних приладів, необхідних компанії Toyota. Члени «кейрецу» в більшості випадків довіряють збут експортної продукції в усіх країнах світу «sogo susha» - зовнішньоторговельної компанії, що спеціалізується на експортних операціях. Зазвичай така компанія «sogo susha» входить до складу відповідного «кейрецу».

Австралія та Нова Зеландія. Австралія і Нова Зеландія - держави, що традиційно сильні в економічному відношенні. Незважаючи на спільність культурної спадщини, між цими країнами, які поділяють 1200 миль океану, є багато суттєвих відмінностей.

Населення Австралії чисельністю 19 млн. чоловік мешкає на території площею 2,97 млн квадратних миль. Оскільки клімат більшій частині континенту посушливий, майже все населення Австралії сконцентровано в більш вологих прибережних районах; приблизно 40% населення країни проживає в Сідней і Мельбурні. Австралія багата природними ресурсами, але в той же час відчуває брак робочої сили. Підтвердженням цього є обсяг експорту товарів, який припадає на експорт природних ресурсів (таких як золото, залізна руда, вугілля), а також на експорт вовни, м'яса та пшениці. Населення Нової Зеландії складає 4 млн. чоловік та проживає на двох островах - на більш густонаселеному Північному острові і на більш мальовничому Південному острові, клімат якого не такий помірний, як клімат Північного острова. Після впровадження політики невтручання держави в економіку, а також після здійснення процесу приватизації в 80-і рр. Нова Зеландія придбала в світі репутацію одного з лідерів глобального повороту до ринкових устоїв в економіці. Основні статті експорту - молочні продукти, м'ясо і шерсть, а головними країнами-імпортерами продукції Нової Зеландії є Австралія, Японія та США.

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

Південна Корея. Республіка Корея, більш відома під назвою «Південна Корея», з'явилася на світ в результаті «холодної війни», яка розділила Корейській півострів на дві частини - комуністичну Північну Корею і капіталістичну Південну Корею. У 1953 році після закінчення Корейської війни, Південна Корея стала однією з найбільш стрімко розвиваються країн світу. Підтримка економічного розвитку Південної Кореї було забезпечене тісним співробітництвом між урядом країни і приблизно тридцятьма приватними сімейними конгломератами, які займають панівне становище в економіці Кореї. Найбільші з цих конгломератів, які називаються в Кореї «Чеболя» (chaebol), - це Samsung, Hyundai, Daewoo Group і LG (в минулому Lucky-Goldstar).

Тайвань. Тайвань (іноді згадується як Республіка Китай) - це невелика острівна держава, що розташована недалеко від материкової частини Китаю. Чисельність населення Тайваню становить 22,2 млн.

чоловік. Поява цієї країни стало наслідком громадянської війни (силами генерала Чан Кайши і комуністами Мао Цзедун). Після поразки на материковій території Китаю армія і уряд Чан Кайши перебралися на Тайвань. Проголосивши острів «республікою Китай», а себе - законним правителем материкової частини Китаю, Чан Кайши акцентував увагу на економічному розвитку країни. Темпи економічного розвитку Тайваню були настільки високими, що ця країна не могла більше дозволити собі вести конкурентну боротьбу як промисловий центр, що діє на базі використання низькооплачуваної робочої сили. Саме тому тайванські компанії останнім часом спрямовують свої зусилля на більш прибуткових галузях економіки, що дозволяє істотно збільшувати вартість вкладених ресурсів (наприклад, на виробництво електронного устаткування, випуск автомобілів). Проте ці компанії як і раніше потребують низькооплачуваних робітників. Незважаючи на відсутність дипломатичних відносин між Тайванем і Китаєм, Тайванські компанії вкладають все більше коштів в заводи та складальні цехи на території Китаю, щоб отримати доступ до необхідної їм робочої сили.

Сінгапур. Колишня британська колонія Республіка Сінгапур є невеликою острівною державою, що розташована на південному боці Малайського півострова. Щоб подолати хронічне безробіття, яке охопила країну після отримання незалежності в 1965 р, уряд Сінгапуру надав особливого значення розвитку трудомістких галузей промисловості (таких як текстильна промисловість). Подібна економічна політика виявилася настільки успішною, що незабаром Сінгапур перейшов до більш прибуткових галузей економіки, таких як переробка нафти і хімічне збагачення руди, а також до високотехнологічних галузей - виробництво комп'ютерів і біотехнології. При чисельності населення всього 4,1 млн. чоловік, Сінгапур страждає від нестачі робочої сили. В умовах, що склалися країна не може більше конкурувати з такими країнами, як Гондурас і Індонезія, в виробництві чутливих до коливання цін, трудомістких промислових товарів.

Сінгапур процвітає в сфері реекспорту, або вивезенні раніше імпортованих товарів. Сінгапурські компанії вміло користуються перевагами відмінних портових споруд і устаткування і використовують їх для ввезення іноземних товарів з подальшим вивезенням цих товарів в інші країни (наприклад, до сусідньої Малайзії). Крім того, що Сінгапур надає кваліфіковані фінансові

послуги та послуги в сфері систем зв'язку азійським країнам Тихоокеанського басейну.

Гонконг. Поява Гонконгу стало наслідком «опіумної війни», що вибухнула між Великобританією і Китаєм. В результаті цієї війни Гонконг був переданий під управління британців. У 1860 р. Великобританія отримала в своє підпорядкування місто Коулун на континентальній частині Китаю, а в 1898 р. їй на 99 років була безоплатно передана в оренду частину материка, відома під назвою «Нові території». Термін оренди закінчився 1 липня 1997р. В цей день Китай знову отримав політичний контроль над Гонконгом. Урядом Китаю Гонконгу надано статус особливого адміністративного регіону (special administrative region, SAR), що забезпечує достатній ступінь автономності. Гонконг має своє законодавство, користується економічною незалежністю, має статус вільного порту і використовує окрему податкову систему. Країна буде користуватися всіма цими привілеями до 2047 р. Гонконг, розташований навколо глибокої, захищеної гавані, грає роль «вікна», що відкриває шлях на материкову частину Китаю; саме тому він дуже привабливий для міжнародного бізнесу. На цій невеликій території, проживає майже сім мільйонів людей, що забезпечує наявність високоосвіченої, високопродуктивної робочої сили для таких галузей промисловості, як виробництво текстильних виробів і електронного обладнання. Крім того, Гонконг надає банківські та фінансові більшості країн Східної Азії. Результатом високого рівня загальної культури населення Гонконгу, а також вигідного географічного положення країни став той факт, що гонконгські підприємці в багатьох випадках надають посередницькі послуги компаніям усього світу, які бажають вести бізнес з Китаєм. Також Гонконг грає роль буферу між Тайванем і його політичним ворогом Китаєм.

Китай. Китай є найбільш населеною країною в світі (приблизно 1,2 млрд. чоловік). Китай - одна з найбільш древніх держав, які пережили правління ряду імператорів в період з 2000 р. до н.е. е. до 90-х рр., коли була утворена Китайська Народна Республіка. Стихійна громадянська війна зробила можливим вторгнення Японії в Китай в 1931 р. Після виходу японців в кінці Другої світової війни відновилася громадянська війна. В підсумку у 1949 р. комуністичні сили Мао Цзедуна перемогли. За часів Мао Цзедуна комунізм в Китаї пройшов три етапи. Перший етап -«Великий стрибок» (1958-1960) - полягав у реалізації програми форсованої індустріалізації країни за допомогою збільшення кількості дрібних підприємств, які виробляли

трудомістку продукцію. Провал цієї програми призвів до початку «культурної революції» (1966р.), під час якої китайська молодь, підбурювана керівними комуністичними кадрами, провела тотальну чистку членів партії. Наступну за цими подіями політичний хаос знову відсунув на невизначений час економічний розвиток країни. Другий етап - після смерті Мао в 1976 р., новим урядом Китаю була прийнята програма розвитку країни за принципом обмеженого вільного ринку. У сільському господарстві була частково відновлена приватна власність, а підприємці отримали право відкривати невеликі компанії, такі як ресторани або підприємства легкої промисловості. Іноземним компаніям дозволили відкривати спільні підприємства з китайськими фірмами. В результаті зросли обсяги прямого інвестування, що призвело до бурхливого економічного розвитку країни. У той же час комуністичні лідери не бажали поступатися своєю владою. Застосування зброї проти декількох тисяч демократично налаштованих демонстрантів на пекінській площі Тяньаньмень у червні 1989 р призвело охолодження політичних і економічних відносин між Китаєм і країнами «четвірки», який тривав протягом кількох років. Третій етап. Китай йде за своїм унікальним шляхом розвитку. Під керівництвом комуністичної партії, Китай продовжував політику, що орієнтована на вільний ринок. За останній час великі китайські міста пережили бурхливий економічний розвиток, чого не можна сказати про сільські райони країни, в яких налічує ся близько 900 млн жителів. Усунення зростаючого розриву між рів ньому життя сільського і міського населення Китаю - ось основне завдання, ре шити яку належить лідерам Китаю. Проте, сучасний Китай є розвинутою індустріально-аграрною країною, яка по основним соціально-економічним показникам вийшла на рівень передових держав.

Індія. Індія за чисельністю населення займає друге місце в світі. Це одна з найбільш населених країн. Індія входила до складу Британської імперії до 1947 р, коли Індійський субконтинент було поділено за релігійними ознаками на Індію, на території якої переважно проживають індуси, і Пакистан, де переважають мусульмани. У 1971 р. східну частину Пакистану була проголошена незалежною державою - Бангладеш. Новоутворена держава Індія запозичило багато рис британської державної системи, в тому числі парламентську систему правління, сильну систему незалежних судових органів та бюрократичний апарат. Більшу частину історичного періоду, після Другої світової війни, в країні панувала

державна власність на підприємства - основні галузі економіки, в тому числі на компанії енергетичної промисловості, транспортні компанії і підприємства важкої промисловості. До 1991 р. керівництво Індії не заохочувало іноземні інвестиції, дозволяючи лише міноритарне володіння акціями індійських підприємств, а також нав'язуючи інші обтяжливі вимоги. Наприклад, з 70-х рр. як умову продажу продукції на ринку країни від компанії Соса-Сола було потрібно видати секрет формули фірмового напою. Компанія відмовилася піти на це і покинути цей ринок. Згодом, після економічних реформ 1991 року, зроблених прем'єр-міністром Індії Рао, ринок було відкрито для іноземного інвестування (Соса-Сола повернулася). В результаті здійснення цих реформ були скорочені торговельні обмеження, відкриті шляхи для зростаючого потоку прямих іноземних інвестицій, а також реконструйований фінансовий сектор країни. В даний час ці реформи вже почали окупатися. В Індію надійшла велика кількість прямих іноземних інвестицій від багатонаціональних корпорацій з країн «четвірки». Проте, проблеми залишилися. Всесвітній банк попередив уряд Індії про те, що його нездатність припинити бюрократичну тяганину може привести до скорочення потоку іноземного капіталу в ті галузі, які мають вирішальне значення для економічного розвитку країни.

Афганістан і республіки Центральної Азії. Афганістан і п'ять центральноазійських республік - Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Туркменістан і Киргизстан - мають багато спільного. У всіх цих державах іслам є панівною релігією. Національні мови цих країн мають спільні тюркські або перські коріння. Оскільки в ландшафті цих країн переважають гори і пустелі, всі вони страждають від нестачі орних земель. Народи цих країн в більшості бідні. Проте, великі запаси викопного палива можна знайти по всій території Центральної Азії, особливо на території Казахстану і Туркменістану. Ще одна спільна риса, яка об'єднує всі ці країни, - це роль Росії в їх новітній політичній історії. П'ять центральноазійських республік входили до складу царської Росії. Після повалення царя комуністами кожна з них стала соціалістичною республікою, що входить до складу Радянського Союзу. Після розпаду Радянського Союзу в 1991 р все п'ять республік отримали незалежність. Росія зіграла велику роль і в сучасній історії Афганістану. У 1979 р. радянські війська окупували Афганістан, але десять років потому, після величезних втрат в боях з моджахедами, були виведені з країни. Після декількох років громадянської війни ісламські фундаменталісти (представники руху

«Талібан») взяли під свій контроль більшу частину території країни. Однак підтримка Талібану населенням країни ослабла після того, як Талібан намагався нав'язати жителям Афганістану суворі релігійні принципи. Крім того, Талібан дозволив Аль Каїді, терористичної організації, яку очолював Усама бен Ладен (Osama bin Laden), організувати тренувальні бази по всій території Афганістану. Після атаки Аль Каїди на Всесвітній торговий центр і Пентагон 11 вересня сухопутні війська і повітряні сили США надали допомогу Північному альянсу в поваленні уряду Талібану. Нове афганський уряд стикнувся з багатьма проблемами, пов'язаними з встановленням миру в країні і за підвищенням добробуту афганського народу.

Країни Південно-Східної Азії. На території Азії розташована велика кількість інших країн, які знаходяться на різних стадіях економічного розвитку. На особливу увагу заслуговують такі країни, як Таїланд, Малайзія та Індонезія, - країни, що мають низькооплачувану робочої силою і стали одержувачами значного обсягу прямих іноземних інвестицій за період з 80-х по 90-і рр. Збільшення витрат на робочу силу в Японії змусило багато японських МНК побудувати на території цих трьох країн заводи-супутники, на яких з низькими витратами виробляються деталі і вузли, що поставляються на батьківські підприємства в Японії. Багатонаціональні корпорації з США і країн Європи також використовували ці країни як виробничі бази.

4. *Ринки країн Африки та Близького Сходу*

Африка займає близько 22% загальної площі материковій частині земної кулі; цей континент багатий природними ресурсами. Єгипет розташований у північно-східній частині африканського континенту, на кордоні регіону, відомого як «Близький Схід».

Африка. На африканському континенті налічується 54 країни, сукупна чисельність населення - 815 млн. жителів. В кінці XIX в. велика частина Африки була колонізована могутніми європейськими державами (такими як Бельгія, Франція, Німеччина, Італія, Португалія, Іспанія і Великобританія), яким необхідно було досягти стратегічних військових цілей або задовольнити внутрішньополітичні потреби. Хвиля деколонізації настала з середини 50-х, коли європейські держави одна за одною почали втрачати контроль над своїми колоніями. Сліди колоніалізму залишаються в Африці досі, що проявляється у можливостях для міжнародного бізнесу. Наприклад, такі країни, як Чад, Нігер і Кот-д'Івуар (Берег Слонової Кістки),

зберігають тісні економічного і культурні зв'язки з Францією. Ці країни прив'язують свою на національну валюту до валюти Франції, а також дотримуються французьких принципів організації правової системи, системи освіти і системи правління. Завдяки цим зв'язкам французькі промислові компанії, фінансової установи та сервісні компанії займають лідируюче положення міжнародної торгівлі з цими країнами. Аналогічна ситуація склалася в Кенії, Зімбабве і Південноафриканській Республіці: робота державних установ змодельована за британським зразком, що дає британським компаніям конкурентні переваги. Економіка країн Африки в більшості спирається на використання природних ресурсів. Видобуток нафти дає половину ВВП в таких країнах, як Ангола, Габон і Нігерія, і чверть ВВП Алжиру. Сільське господарство також має велике значення для економіки багатьох країн Африки. У деяких з цих країн сільськогосподарська продукція є основною статтею експорту. Наприклад, на частку таких продуктів, як кава, какао і пальмова олія, припадає 80% експорту Кот-д'Івуар; продаж кави та чаю становила 80% експорту Руанди до того, як в країні вибухнув конфлікт між племенами. На жаль, населення більшості африканських країн зайняті в натуральних господарствах; до числа таких країн належать Гамбія, Мозамбік, Сьєрра-Леоне, Танзанія і Замбія. Більшість експертів переконані, що в XXI столітті саме Південна Африка займе на континенті панівне становище за економічними показниками, а також що саме ця країна стане рушійною силою економічного розвитку всього континенту. Південна Африка має родючі землі і багаті родовища золота, алмазів, хрому і платини. Коли ООН ввела торговельні санкції проти цієї країни, необхідність яких була виклика політикою апартеїду (поділу народу на чорних, білих і азіатів), яку проводив уряд країни, уряд Південної Африки в 1994 р змушений був надати рівне виборче право для всіх громадян країни. У травні 1994 р, під час перших в історії Південної Африки виборів, в яких брали участь усі громадяни незалежно від їх расової приналежності, президентом країни був обраний лауреат Нобелівської премії Нельсон Мандела.

Близький Схід. Близький Схід охоплює територію між Південно-Західною Азією і Північно-Східною Африкою. Цей регіон називають «колискою цивілізації», оскільки саме на його території з'явилися перші в світі селянські господарства, міста, уряд, склепіння законів і писемність. Цей регіон був місцем зародження ряду основних релігій світу, в то му числі іудаїзму, християнства та ісламу. Історія

Близького Сходу - це історія конфліктів і політичної нестабільності. Впродовж другої половини ХХ в. цей регіон пережив низку арабо-ізраїльських зіткнень., війну між Іраном і Іраком і дві війни в Перській затоці. І зараз цей регіон є центром воєнного конфлікту (Сірія). На Близькому Сході розташовані країни, багаті нафтою. У Саудівській Аравії, наприклад, видобуток нафти приносить 40% ВВП і 90% загального обсягу доходів від експорту. Деякі країни Близького Сходу, багаті нафтою, роблять спроби диверсифікувати свою економіку, щоб забезпечити «життя після нафти». У Кувейті доходи, отримані від продажу нафти, використовуються на формування вражаючого портфеля інвестицій. Дубай, один з семи Об'єднаних Арабських Еміратів, пропонує іноземним інвесторам всі переваги зони вільної торгівлі, а також прекрасну інфраструктуру і канали для експорту товарів в інші країни регіону.

5. *Ринки країн Південної Америки*

Тринадцять країн Південної Америки, мають спільну політичну історію, а також багато спільних економічних та соціальних проблем. Указ Папи Римського, виданий в 1494 р, розділив привілеї на колонізацію між Португалією, яка отримала Бразилію, і Іспанією, яка отримала всю іншу частину континенту. Іспанські і португальські колонізатори поневолили корінні народи, привласнили їх золоті копальні і срібні рудники, а їх поля перетворили в плантації цукрової тростини, тютюну і какао. До кінця ХVІІІ в. вплив цих двох європейських держав на американські колонії послаб. Під керівництвом таких патріотів, як Симон Болівар, колонії одна за одною домоглися незалежності. У 1825 р іспанський прапор залишився тільки над Кубою та Пуерто-Ріко.

У багатьох країнах Південної Америки мала місце велика нерівномірність у розподіленні доходів, а також бідність, надзвичайно поширена серед населення. Наслідком такого становища на континенті стала політична нестабільність і виникає нагальна необхідність проведення реформ. Впродовж усього післявоєнного періоду уряди більшості країн Південної Америки дотримувалися політики заміщення імпорту (*import substitution policy*) як основного шляху економічного розвитку. Такий підхід передбачає стимулювання розвитку місцевої промисловості з використанням тарифних і нетарифних обмежень як засіб стримування імпорту товарів. (Метод, протилежний по своїй суті заміщення імпорту, - сприяння експорту; відповідно до цього методом країна домагається економічного

зростання за допомогою сприяння експорту (export promotion). Такий підхід був успішно випробуваний в Тайвані, Гонконзі і Сінгапурі. У той же час для більшості галузей економіки країн Південної Америки внутрішній ринок занадто малий для того, щоб на ньому можна було отримати економію від масштабу за допомогою використання серійного виробництва. Крім того, обмеженість місцевих ринків не дозволяє загострити конкурентну боротьбу між вітчизняними виробниками, що призводить до підвищення цін на товари, вироблені на внутрішньому ринку, в порівнянні з цінами на ці ж товари на інших ринках.

Політика обмеження імпорту приносить вигоди тим вітчизняним компаніям, які ведуть конкурентну боротьбу з іноземними компаніями. Однак ця ж політика знижує можливості експортних компаній країни в плані конкуренції на світових ринках, оскільки цим компаніям доводиться використовувати для виробництва своєї продукції більш дорогі вихідні ресурси в порівнянні з їх зарубіжними конкурентами. В такому випадку уряду доводиться субсидувати діяльність цих компаній, а в багатьох випадках - націоналізувати їх, щоб зберегти робочі місця.

Великі витрати, які доводиться нести при такому підході, лягають на плечі платників податків і споживачів у вигляді підвищених цін на товари. В результаті відбувається інфляція і як наслідок - знецінення заощаджень середнього класу. Багато країн Південної Америки, в тому числі Аргентина, Бразилія та Чилі, взяли на озброєння подібну політику заміщення імпорту, яка була добре задумана, але в підсумку виявилася вкрай деструктивною. Слід зазначити, що в кінці 80-х рр. уряди цих країн почали різко змінювати свою політику.

В рамках проведених реформ були знижені тарифні обмеження, укладені угоди щодо вільної торгівлі з сусідніми країнами, приватизовані різні галузі промисловості. Крім того, компанії з цих країн почали брати участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках. Наприклад, Чилі сьогодні можна віднести до числа країн, економіка яких максимально орієнтована на вільний ринок. На жаль, на початку нового тисячоліття економічне становище деяких країн Південної Америки сильно похитнулося. У число країн, які після 2000 р. зіткнулися з серйозними економічними і політичними проблемами, входять Аргентина, Бразилія, Колумбія і Венесуела.



Тема 5. Регулювання міжнародного бізнесу

- 1. Основні правові системи, їх характеристика.**
- 2. Внутрішньокрайнові закони, що впливають на стан міжнародного бізнесу.**
- 3. Способи розв'язування конфліктів у міжнародному бізнесі.**
- 4. Специфіка ринку інтелектуальної власності.**

1. Правові системи різних держав істотно відрізняються, що є результатом впливу історичного, культурного, політичного і релігійного факторів. Наприклад, в США в період економічного спаду компанії мають право звільняти працівників, повідомивши їх лише за короткий період часу, а також виплативши мінімальну вихідну допомогу. Противагу до цього, в Бельгії компанії, в яких планується скоротити службовців, повинні за три місяці письмово повідомити працівника про звільнення, а також виплатити вихідну допомогу в розмірі оплати його праці за три останніх місяці або за два місяці на вибір з п'яти років, які цей службовець пропрацював на компанію.

Отримання доступу до правових систем також має свою специфіку в різних країнах. У США, наприклад, наявність великої кількості юристів, а також можливість отримання недискримінаційного доступу до правової системи істотно полегшує роботу міжнародних компаній, яким необхідно врегулювати розбіжності зі своїми постачальниками та клієнтами. На відміну від США, Південна Корея потерпає від нестачі фахівців в області права через високу складність іспитів, які доводиться здавати майбутнім адвокатам: тільки двом відсоткам претендентів вдається здати ці іспити. У результаті багатьом міжнародним компаніям, що працюють в Південній Кореї, доводиться залагоджувати конфліктні ситуації в приватному порядку, а не через суд.

Відмінності між правовими системами різних країн можуть проявлятися і в самому процесі застосування норм права. Так, у США судові витрати з справи, як правило, сплачуються обома сторонами. У багатьох випадках відповідачі дають свою згоду на прискорений розгляд справи незалежно від рівня його складності, щоб уникнути вартісного процесу. У Великобританії усі судові витрати оплачує

сторона, яка програла процес. Таким чином, британцям матеріально не вигідно подавати до суду явно необгрунтовані позови.

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 добіблійних часів: вона була створена римлянами, які поширили систему цивільного права по всьому західному світі. Панування цієї системи було ще більш посилено введенням основного на цивільному праві кодексу Наполеона на територіях, завойованих імператором Франції Наполеоном Бонапартом на початку XIX ст. 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 арбітру, 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. В системі, заснованій на цивільному праві, суддя бере на себе багато обов'язків адвокатів, визначаючи, наприклад, обсяг доказів, які необхідно зібрати і представити в суд.

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.

Релігійне право може створювати особливі проблеми в діяльності компаній. Наприклад, відповідно до мусульманської священної книги, Корану, стягування процентів за позикою вважається несправедливою експлуатацією будинків. Компанії та фінансові установи, що функціонують в мусульманських державах, повинні були розробити альтернативні варіанти фінансових угод, що дозволяли б накопичувати і вкладати капітал. Мусульманські комерційні підприємства в більшості випадків використовують угоди про довгострокову оренду для отримання довгострокових активів, віддаючи їм перевагу перед системою кредитування. В Ірані банки досить часто при видачі кредитів стягують орендну плату, яка

фактично замінює виплату відсотків за позикою. Аналогічно власники банківських рахунків в Ірані отримують частку від прибутків.

Правові системи, засновані на релігійному праві, у багатьох випадках мають і інші особливості, до числа яких, наприклад, можна віднести відсутність належної судової процедури і процедури подання апеляцій. У країні з такою правовою системою іноземці повинні вести себе особливо обережно. У Саудівській Аравії, наприклад, іноземні компанії повинні діяти через представника місцевої влади або поручителя, роль якого зазвичай грає урядова установа або особа, яка безпосередньо пов'язане з королівською родиною. У разі виникнення розбіжностей між іноземною компанією та представником місцевої влади поліція може затримати співробітника іноземної компанії. Оскільки в такій країні немає незалежних правоохоронних органів, які могли б захистити права іноземних громадян, такий робітник може потрапити в дуже скрутне становище.

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. Наприклад, після падіння уряду заірської диктатора Мобуту Сесе Секо (Mobutu Sese Seko) в 1997 р. під загрозу зриву потрапили всі діючі контракти, укладені з іноземними компаніями, що потягло за собою запеклу боротьбу за підтвердження юридичної сили контрактів, а також за укладення нових контрактів з наступним урядом диктатора Мобуту.

Багатьом менеджерам в сфері міжнародного бізнесу насвоєму власному досвіді довелось випробувати тяжкість побічного ефекту бюрократичного права – непослідовності і непередбачуваності в діях влади, а також відсутності процедур подання та розгляду апеляцій.

2. 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: управління персоналом (цю сферу регулюють закони щодо наймання робочої сили, про оплату праці та про трудові відносини); фінансування операцій (закони про цінні папери, про банківську

діяльність і про систему кредитування); маркетинг продукції (закони про рекламу, про систему розподілу продукції і про захист прав споживачів); розробка та використання технології (патентний закон, а так само закони про авторське право і про торгіву марку).

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. Наприклад, витрати на робочу силу, які несуть промислові компанії в Німеччині, Франції та Бельгії, відносяться до числа найвищих в світі. Така ситуація склалася в результаті того, що уряди цих країн зобов'язали промислові компанії виплачувати робочим і службовцям соціальні пакети, що відбивається на собівартості продукції. Саме тому керівники таких компаній вважають, що їх продукція не витримує цінової конкуренції на зовнішньому ринку.

Закони, орієнтовані на внутрішній ринок країни, можуть також вплинути на практику ведення бізнесу, прийняту в компаніях, що діють за межами державних кордонів цієї країни. У багатьох випадках компанії, продукція яких призначена для реалізації на зовнішньому ринку, вносять зміни у технологію виробництва, щоб привести цю продукцію у відповідність з нормативами країн-імпортерів, навіть якщо операції, що виконуються компанією, повністю відповідають вітчизняному законодавству. Так, наприклад, компанія Grupo Herdez внесла зміни в виробничий процес з випуску своєї продукції на підприємстві, розташованому в Мексиці, для того щоб мати можливість продавати цю продукцію на ринку США. Grupo Herdez - це один з найбільших в Мексиці виробників молі: пряного, але солодкого соусу, який готується із зерен какао і червоного перцю (чили). Традиційний спосіб підготовки чилі для приготування соусу (висушування перцю на сонці протягом декількох днів) не відповідає санітарним нормам, встановленим Управлінням по санітарному нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів США (Food and Drug Administration, FDA). Для того щоб отримати дозвіл від FDA на продаж соусу «молі» на ринку США, і, отже, щоб отримати вигоди від розширення ринку збуту цього продукту на територію Сполучених Штатів, компанії Grupo Herdez довелося розробити нову технологію приготування соусу з використанням електричних сушильних апаратів для висушування перцю чилі - одного з основних інгредієнтів соусу моле.

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. Одна країна може схилити іншу до внесення змін у несприятливу для неї політику за допомогою введення санкцій або обмежень на ведення торгівлі.

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.

Найбільш жорсткою формою санкцій є *ембарго*. *Ембарго* – це повна заборона всіх торгових операцій з тією чи іншою країною, що вводиться країною або групою країн, які проводять спільну політику. Наприклад, Великобританія ввела повне ембарго на торгівлю з Іраком в 1990 р, після окупації Кувейту іракськими військами. В кінці 80-х багато країн світу ввели заборону на ввезення або вивезення товарів з Південної Африки в якості протесту проти політики апартеїду. Сполучені Штати Америки в односторонньому порядку ввели ембарго на торгівлю з Кубою в 1961 р, після невдалої спроби повалення Фіделя Кастро, підтриманої США. Таким же чином на початку 90-х Індія ввела ембарго на торгівлю з Непалом через те, що, на думку членів індійського уряду, прем'єр-міністр Непалу підтримував інтереси Китаю, нехтуючи при цьому інтересами Індії. У 2014 році США а країни ЄС ввели санкції проти Росії у відповідь на агресивну політику в Україні та анексію Криму.

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. Компанія McDonnell Douglas виявилася в скрутному становищі, коли продала складні обробляючі верстати китайської компанії National Aero - Technology Import and Export Co. Передбачалося, що обладнання має використовуватися для випуску громадських літаків, проте замість цього воно було відправлено на військовий завод, який виробляє балістичні та крилаті ракети. Таким чином, компанія McDonnell Douglas фактично порушила директиви уряду США щодо експорту продуктів подвійного призначення.

Різні країни можуть також використовувати в своїй практиці регулювання ділових операцій, які здійснюються за їх межами; така практика з-весна під назвою «екстериторіальність». Наприклад, компанії, які за межами США вживають заходи, що призводять до зниження конкуренції на американському ринку, можуть стати об'єктом антимонопольного розгляду. В одному з таких випадків США вдалося виграти справу проти Pilkington PLC, британської компанії, що володіє більшою часткою найважливіших патентів на виробництво листового скла. Урядом США був поданий позов проти цієї компанії за обмеження можливостей американських ліцензіатів використовувати технологію виробництва листового скла, що виробляло продукцію для світових ринків. Влада США заявила, що політика компанії Pilkington перешкоджає експорту продукції даного типу з США, а також знижує зацікавленість американських виробників листового скла в тому, щоб вкладати кошти в проєктно-конструкторські роботи, тим самим знижуючи конкуренцію.

Положення торгового законодавства США про боротьбу з бойкотом торгових операцій також мають екстериторіальний характер. Закон США про боротьбу з бойкотом (U.S. Antiboycott Law) забороняє американським компаніям приєднуватися до бойкоту, оголошеного іноземною державою і що припускає відмову від будь-яких торгових операцій з країнами, ласку ними США. Цей закон спрямований головним чином проти резолюції 1954 році, прийнятої Лігою арабських держав (League of Arab States), яка закликає до бойкоту діяльності будь-якої компанії, яка веде бізнес з Ізраїлем. Компанія Bahter International опинилася в дуже складній ситуації після того, як в великому жюрі США було розглянуто справу щодо продажу обладнання та матеріалів для сирійських лікарень з великою знижкою, що, як стверджувалося на слуханні справи, фактично було тотожним підкупу арабських держав з метою покращення бойкоту компанії. Компанія Bahter визнала себе винною в порушенні закону про боротьбу з бойкотом і виплатила штраф розміром 6,6 млн. дол. США.

Закон Хелмса-Бертона (Helms-Burto n Act)– це, можливо, самий суперечливий випадок екстериторіальності, який стосується ведення міжнародної підприємницької діяльності в сучасних умовах. Цей закон спрямований проти міжнародних компаній, які торгують майном або мають вигоди з використання майна американських компаній, яке було конфісковано кубинським урядом після того, як в 1959 р Фідель Кастро захопив владу в країні. З плином часу кубинська влада здали в оренду або продали іноземним компаніям більшу

частину майна, конфіскованого у американських компаній. Закон Хелмса-Бертон дає право уряду США і колишнім американським власникам конфіскованого майна робити певні правові дії проти нових іноземних власників. Уряд Сполучених Штатів Америки може відмовити у в'їзді в країну посадовим особам компаній, які отримують вигоду від використання майна, конфіскованого в свій час кубинською владою. Така доля спіткала керівників канадської компанії Sherritt Corporation, яка займається видобутком нікелю і кобальту на шахті, що належала раніше Freeport McMoRan - компанії, розташованій в Новому Орлеані (New Orleans) і спеціалізується на розробці природних ресурсів

На думку уряду США, Закон Хелмса-Бертон спрямований на те, щоб не дати іноземним компаніям можливість отримувати прибуток від кубинської власності, яка була викрадена у американських власників. З точки зору багатьох інших країн, таких як Канада і країни Євросоюзу, Закон Хелмса-Бертон - це непродумана політика їх насильницького в'язування у антикубинську політику. За оцінками деяких фахівців, 85% всієї приватної власності іноземних компаній в докастрівській Кубі належало американським компаніям. Це повністю пояснити той факт, що можливість контролю над власністю, конфіскованою на Кубі, має більше значення для США, ніж для інших країн.

Закони, спрямовані проти іноземних компаній

У деяких випадках в різних країнах приймаються закони, які спрямовані проти компаній, що належать іноземним власникам. Питання власності - це сфера, що вимагає особливої турботи. У більшості країн світу триває полеміка між лівими і правими політичними партіями щодо рівноваги між державним регулюванням економіки та використанням ринкових факторів для розподілу ресурсів. У більшості випадків, коли до влади приходять ліві сили, в країні відбувається процес націоналізації, або передачі права власності на ресурси від приватного сектору до державного сектору. Найбільш уразливі при цьому є галузі економіки, яким бракує мобільності: галузі, що займаються розробкою природних ресурсів (видобуток нафти і вугілля), капіталомісткі галузі (сталеливарна промисловість, хімічна промисловість, переробка нафти). Коли уряд країни, на території якої діє компанія, компенсує власникам приватної власності їх втрати в зв'язку з націоналізацією, така передача права власності називається *експропріацією*. Коли уряд приймаючої країни не надає ніякої кому компенсації, така передача права власності

називається *конфіскацією*. Уряди більшості країн, в тому числі уряд США, визнають право уряду іншої країни санкціонувати передачу приватній власності, яка перебуває на території цієї країни, в державний сектор. З іншого боку, уряди іноземних держав розраховують на те, що їх піддані отримають відповідну компенсацію за втрачену власність. Наприклад, після 1973 р багато арабських нафтовидобувних країн націоналізували власність західних нафтових компаній. Проте, ці країни запропонували західним фірмам комплекс компенсаційних заходів, таких як відшкодування вибуття, пролонгація діючих договорів, а також надання прийнятних для компанії прав на буріння свердловин в майбутньому. На відміну від такого підходу ключовим елементом конфлікту між США і Кубою є відсутність будь-якої компенсації втрати майна, відібраного у американських компаній.

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). Приватизація, яка прискорилося у 80-і рр., фактично є результатом дії двох основних сил: політичної ідеології і економічних чинників. Політична ідеологія змусила Маргарет Тетчер (Margaret Thatcher), прем'єр-міністра Великобританії з 1979 по 1990 р, послабити державне регулювання економіки. Впродовж 80-х рр. британським урядом була продана його частка в таких компаніях, як British Airways, British Telecom, British Airport Authority і British Petroleum. Брайан Малруні (Brian Mulroney), голова прогресивно-консервативної партії Канади, пішов тим самим шляхом під час свого перебування на посаді прем'єр-міністра країни з 1984 по 1993 р. Такі ж дії були зроблені впродовж останнього десятиліття лідерами Аргентини, Бразилії, Чилі, Мексики і багатьох інших країн. Прискорення темпів приватизації було також обумовлено конкуренцією, з якою компанії зіткнулися на світових ринках. Виробництво засобів зв'язку демонструє прекрасний приклад такого явища. Ця галузь отримала великі переваги від стрімкого технічного прогресу, в той час як уряди багатьох країн, що зіткнулися з величезним дефіцитом бюджету, не знайшли можливостей залучити капітал для оновлення та розширення систем

з'язку, що належать державі. В результаті в таких країнах, як Аргентина, Мексика, Чилі, Венесуела і Об'єднане Королівство, була проведена приватизація сектору телекомунікаційних послуг.

Обмеження на частку іноземної власності. Уряди багатьох країн обмежують частку іноземної власності в національних компаніях, щоб зберегти за собою контроль над ключовими галузями економіки. Наприклад, уряд Мексики ввів такі обмеження в енергетичних галузях промисловості, вважаючи, що доходи від запасів нафти, яка вважається «національним надбанням» країни, повинні розподілятися тільки між її громадянами. У Канаді частка іноземної власності в друкованих засобах масової інформації обмежується показником 25%. Це є частиною державної програми, що спрямована захист на національній культурі від впливу південного сусіда. У багатьох країнах іноземні фірми не допускаються до участі в радіо- і телевізійних корпораціях. Наприклад, в США частка власності іноземних компаній в телевізійних і радіостанціях не може перевищувати 25%. Такі ж правила існують в країнах Європи. Звуження сфери діяльності іноземних ТНК може здійснюватися за допомогою введення обмежень на можливість *репатріації* (повернення на батьківщину) прибутків, отриманих в країні, на території якої діє ТНК. Такий метод був розповсюджений в 80-і рр., проте в 90-і рр. багато країн, такі як Ботсвана і Ефіопія, скасували контроль над репатріацією прибутків після переорієнтації своєї політики на вільний ринок.

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. Наприклад, при виході західних мереж супермаркетів (таких як мережа супермаркетів французької компанії Carrefour) на китайський ринок розширюється асортимент товарів, що пропонуються китайським споживачам, підвищується рівень їх санітарного стану, на ринку країни з'являється все більше продукції відомих торговельних марок. 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. Крім того, ТНК сплачують податки, що зміцнює місцеву економіку. Так, наприклад, коли компанія Toyota почала свою діяльність в місті Джорджтаун, штат Кентуккі, сума 1,5 млн. дол. США, що були сплачені компанією в якості податку на дохід з нерухомого майна, становила майже чверть муніципального бюджету. Передача технологій також може справити позитивний вплив на місцеву економіку. Для муніципальної влади Пекіну найважливішою перевагою створення спільного підприємства з американською компанією American Motors, було отримання доступу до новітніх американських технологій у сфері автомобілебудування. Таким же чином компанія General Electric підвищила продуктивність найбільшого угорського виробника електричних лампочок, передавши йому свої технологічні знання.

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. Завдяки своїм величезним розмірам ТНК у багатьох випадках мають значну владу в країнах, на території яких вони здійснюють свою діяльність. ТНК мають можливість протистояти діям місцевої влади, що спрямовані на обмеження їх діяльності. У таких випадках ТНК просто загрожують перевести виробництво і робочі місця в інші регіони. Наприклад, на початку 90-х рр. урядом Іспанії були прийняті нові закони, метою яких було підвищення витрат на робочу силу. У відповідь на це такі корпорації, як Colgate-Palmolive, S.C. Johnson & Son, Kubota і Volkswagen закрили деякі зі своїх підприємств, розташованих в Іспанії, а також скоротили фонд заробітної плати. В результаті в країні почалося різке підвищення рівня безробіття.

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. Деякі з цих змін мають позитивний характер. До числа таких змін відноситься застосування більш надійного обладнання та інструментів на місцевих підприємствах, поява на місцевому ринку більш якісних фармацевтичних препаратів і товарів

по догляду за хворими, а також доброякісних продовольчих товарів, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам. Інші зміни, викликані діяльністю ТНК, не можна назвати позитивними. Наприклад, на адресу компанії Nestle надійшло багато критичних відгуків про її діяльність щодо просування своїх сумішей для дитячого харчування. Матері сильно розбавляли суміші, щоб збільшити кількість продукту; крім того, у багатьох випадках не витримувалися санітарні норми в процес приготування сумішей. В результаті, як стверджують критики, в цих країнах суттєво підвищився рівень дитячої смертності.

3. 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»). Як стверджують деякі експерти, можливість пошуку «зручного» суду ставить американських виробників у невідгідне становище на міжнародних ринках. Грошова винагорода за послуги адвокатів вище в судах США, тому багато адвокатів з боку компаній, які представляють позови, тяжіють до використання саме цих судів для винесення судових рішень у закордонних судових справах про продаж на міжнародних ринках бракованої продукції, зробленої в США. І навпаки, іноземному виробникові товарів, які продаються поза США, не загрожує вимушена необхідність захищати свою продукцію в судах США, оскільки у такого виробника немає зв'язків з судовим

форумом цієї країни. Виконання розпоряджень суду залежить від дотримання принципу ввічливості. *Принцип ввічливості (principle of comity)* має на увазі, що держава в певних межах визнає рішення і розпорядження судових органів іноземних держав, а також забезпечує їх виконання на своїй території. Практичне застосування принципу ввічливості вимагає виконання трьох умов, а саме:

- принцип взаємної ввічливості поширюється на кожен із сторін, іншими словами, країна А і країна В домовляються про взаємне визнання законності рішень судових органів один одного.
- на адресу відповідача у встановленому порядку передається повідомлення про винесення того судового рішення по справі.
- судові рішення, винесене судом іноземної держави, що не суперечить внутрішнім законодавчим актам країни або не призводить до порушення договірних зобов'язань з боку відповідача.

Врегулювання конфліктів за допомогою судових процесів коштовне і не гарантує однозначних результатів. Тому більшість міжнародних компаній намагаються знайти інші засоби вирішення спорів за міжнародними угодами. У багатьох випадках з метою врегулювання ділових конфліктів використовується альтернативний метод - арбітраж. *Арбітраж (arbitration)* - це процес вирішення спорів, під час якого обидві сторони конфлікту домовляються про передачу своїх справ третій особі або органу, рішення якого вони визнають. Завдяки своїй оперативності, конфіденційності і неформальності, така процедура дозволяє врегулювати конфлікт з меншими витратами, ніж через судову систему. Наприклад, між компаніям і IBM і Fujitsu виникла суперечка з приводу несанкціонованого використання компанією Fujitsu програмного забезпечення, що становить власність компанії IBM. Впродовж п'яти років справа розглядалася в різних органах судової системи США. Ситуація змінилася, лише коли компанії IBM і Fujitsu звернулися до Американської арбітражної асоціації (American Arbitration Association): справа була швидко вирішено за допомогою двох незалежних третейських суддів з цієї асоціації.

Низка проблем виникає в разі, коли міжнародній компанії доводиться вирішувати спірні питання з урядом рідної країни. У США, наприклад, міжнародні компанії мають в своєму розпорядженні обмежені можливості щодо звернення за допомогою до суду в разі

виникнення між народних суперечок. Закон США про імунітет суверенних іноземних держав 1976 г. (Foreign Sovereign Immunities Act) говорить, що дії урядів іноземних держав проти компаній США в більшості випадків знаходяться за межами юрисдикції судових органів країни. Таким чином, якщо урядом Франції буде прийнято рішення щодо націоналізацію французьких підприємств корпорації ІВМ або про введення податків на комп'ютери ІВМ без узгодження з керівництвом компанії, компанія ІВМ не зможе звернутися за допомогою до судових органів США з метою пред'явлення позову щодо відшкодування збитків до Франції як до суверенної держави. У той же час Закон США про імунітет суверенних іноземних держав не гарантує імунітет комерційної діяльності суверенної держави на території США. Якби уряд Франції уклав контракт на придбання 2000 персональних комп'ютерів в компанії ІВМ, а потім анулював б цей контракт, компанія ІВМ могла б подати позов проти Франції в судові органи США. Різні країни, в тому числі Сполучені Штати Америки, в багатьох випадках укладають двосторонні угоди, завдання яких - захист компаній з цих країн від актів свавілля з боку урядів країн, де діють ці компанії. Такі угоди передбачають врегулювання інвестиційних суперечок, які зачіпають інтереси обох сторін, в арбітражному по порядку.

4. Особливу увагу має регулювання передачі технологій (technology transfer), що є основою сучасного міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Деякі країни підтримують передачу технологій за допомогою стимулювання прямих іноземних інвестицій. Наприклад, різкий перехід Угорщини і Польщі від комунізму до капіталізму став можливим завдяки введенню податкових та інших пільг, що дозволили такі компанії, як General Electric і General Motors, в будівництві своїх підприємств на території цих країн. Іншим країнам вдалося вдосконалити свою технологічну середу, поставив передачу технологій в якості умови отримання доступу до їх ресурсів або споживчих ринків країн, які були в цьому зацікавлені. Наприклад, Саудівська Аравія санкціонувала укладання контрактів з нафтовими компаніями на видобуток сирової нафти за умови, що ці компанії нададуть роботу саудівським інженерам-нафтовикам і навчать їх сучасним методам розвідки та видобутку нафти. Так само уряд Китаю задовольнив прохання керівництва компанії General Motors щодо будівництва заводу з випуску автомобілів марки «Buick» в Шанхаї тільки після того, як компанія GM погодилася відкрити в Китаї п'ять науково-дослідних інститутів, які повинні були забезпечити

підготовку китайських інженерів і поліпшити їх досвід і знання в сфері розробки паливних систем і трансмісій.

Визначальним фактором технологічного середовища країни (і відповідно готовності іноземних компаній передавати технологію в цю країну) є ступінь захисту прав на інтелектуальну власність. Інтелектуальна власність, до якої належать патенти, авторські права, торгові марки, фірмові назви та інше, є важливою частиною активів більшості ТНК.

У більшості випадках саме інтелектуальна власність формує основу конкурентних переваг та ключових компетенцій компанії на світовому ринку. Інтелектуальна власність може швидко втратити свою вартість, якщо в країні не забезпечується дотримання прав власності компаній. Країни, які не забезпечують достатнього захисту інтелектуальної власності, мають менше можливостей для залучення іноземних інвестицій, пов'язаних із застосуванням високих технологій. Крім того, незадовільний захист інтелектуальної власності місцевих компаній. До числа договорів, що регулюють ринок інтелектуальної власності належать:

- Конвенція про охорону промислової власності (Convention for the Protection of Industrial Property Rights), більше відома під назвою «Паризька конвенція»;
- Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів (Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works);
- Всесвітня конвенція про авторське право (Universal Copyright Convention);
- Угода про торговельні аспекти прав на інтелектуальну власність (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS) - одна з угод, прийнятих під час уругвайського раунду переговорів в рамках GATT.

Розділ II. Специфіка управління міжнародним бізнесом



Тема 6. Стратегічний менеджмент в міжнародному бізнесі

- 1. Стратегічний менеджмент у міжнародному бізнесі. Стратегічні альтернативи.**
- 2. Міжнародні стратегії: елементи (виключна компетенція, сфера діяльності компанії, використання ресурсів, синергія, розробка міжнародних стратегій), процеси, рівні.**

1. *Міжнародний стратегічний менеджмент* являє собою комплексний безперервний управлінський процес, мета якого полягає у формуванні та практичної 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 силу. Міжнародні компанії мають також можливість скорочувати витрати виробництва за *допомогою економії від масштабу*, отриманої за рахунок будівництва підприємств, які обслуговують ринки декількох країн. Наприклад, замість розміщення виробництва нового спортивного автомобіля на декількох підприємствах, в компанії Mercedes-Benz було прийнято рішення здійснювати зборку автомобілів цієї моделі на одному підприємстві, розташованому в штаті Алабама (така організація виробничого процесу дозволяє підключити економію від масштабів виробництва). І, нарешті, розширюючи набір продуктових ліній в кожній країні, де міжнародні компанії здійснюють операції, вони використовують *економію від диверсифікації діяльності*, знижуючи виробничі і маркетингові витрати і підвищуючи сумарні результати діяльності (ефект від розширення меж діяльності). Коли компанія Nissan почала продавати свої автомобілі до США, вона запропонувала споживачам тільки одну модель і здійснювала збут автомобілів через агентства, що належали іншим компаніям. Витрати на збут автомобілів однієї моделі у такий спосіб були занадто високими. Проте з часом, з подальшим зміцненням репутації своєї торговельної марки, компанія Nissan поступово впроваджувала у виробництво нові моделі. Сьогодні Nissan володіє власною мережею збуту і розподілу продукції, через яку компанія продає великий асортимент легкових та вантажних автомобілів в країнах Північної Америки. В результаті витрати на розподіл продукції в розрахунку на одну модель істотно знизилися в порівнянні з відповідним показником на момент проникнення компанії на ринок США.

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 приходиться реагувати на зміни, що відбуваються тільки в цьому середовищі. Наприклад, адаптація міжнародних компаній до змін умов ведення бізнесу в одній країні може відбуватися за рахунок заходів, вжитих на ринках інших країн. Так, компанія з переробки курячого м'яса Tyson Foods вигідно скористалася підвищенням попиту на курячі грудки серед американських споживачів, що піклуються про своє здоров'я. Проте виробництво більшої кількості курячих остоїв, які не користуються більшим попитом на ринку США. Як вихід із ситуації, що склалася, керівництвом компанії Tyson було прийнято рішення експортувати курячий окіст на російський ринок, де споживачі віддають віддавши перевагу темному м'ясу, і у Китаї, де вони вважаються делікатесом. Обсяг експорту курячих остоїв компанії Tyson до Росії та Китаю становить сьогодні понад 250 млн. дол. США.

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. Наприклад, на думку керівництва мережі американських ресторан швидкого обслуговування McDonald's, ресторани компанії повинні розташовуватися в окремих будівлях, побудованих в невеликих містечках або в приміських зонах великих міст. Одному з японських франчайзі вдалося переконати керівництво McDonald's в тому, щоб йому дозволили відкрити ресторан McDonald's в одному з адміністративних будівель, розташованих в центральній частині міста. Успіх цього ресторану змусив вище виконавче керівництво компанії переглянути свою концепцію розміщення ресторанів. На сьогодні місця розташування ресторанів McDonald's – це адміністративні будівлі, супермаркети, торговельні центри, навіть аеропорти, що надало імпульс економічному зростанню компанії.

На жаль, важко використовувати всі ці три фактори одночасно. Підвищення ефективності роботи компанії за рахунок

глобалізації можливо лише за умови, коли один підрозділ несе відповідальність за виконання корпоративної завдання на глобальній основі. Наприклад, персонал конструкторського відділу компанії BMW, що функціонує в штаб-квартирі компанії в Мюнхені, відповідає за конструювання нових моделей автомобілів марки «BMW». Зосередження всіх науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт в одному місці дозволяє інженерам компанії BMW розробляти нові коробки передач, погоджуючи свої дії зі своїми колегами, що конструюють нові двигуни. З іншого боку, централізація управління НІОКР обмежує здатність компанії задовольняти потреби споживачів різних країн. Наприклад, чи потрібно монтувати тримачі для чашок в салонах автомобілів? Розробляючи автомобілі для німецького ринку, де є швидкісні автомагістралі, фахівці компанії дійшли висновку, що з урахуванням необхідності забезпечення безпеки руху з високою швидкістю наявність тримачів для чашок в салонах є небезпечною. Проте, у США швидкість руху автомагістралями набагато нижча, а наявність тримачів для чашок в салоні вважається важливим елементом комфорту. Впродовж тривалого періоду між німецькими інженерами BMW та менеджерами компанії, що займаються питаннями збуту автомобілів BMW на ринку США, не припинялася полеміка навколо цієї тривіальної проблеми. І лише відносно недавно тримачі для чашок стали стандартним елементом комплектації автомобілів компанії BMW, що експортуються до Північної Америки.

Стратегічні альтернативи. У своєму прагненні досягти збалансованості всіх перелічених вище цілей (глобальної ефективності, багатонаціональної гнучкості і глобального навчання) ТНК, як правило, йдуть однією з чотирьох стратегічних альтернатив. Перший з цих стратегічних альтернативних варіантів - *стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (home replication strategy)*, яку компанія застосовує у своїй країні. Дотримуючись цієї стратегії, компанія використовує свою ключову компетенцію або характерні для компанії переваги, що досягнуті у себе вдома, в якості засобу конкурентної боротьби на ринках закордонних країн, куди вона прагне проникнути. Іншими словами, компанія намагається дублювати на іноземних ринках ту бізнес-модель, яка виявилася успішною на внутрішньому ринку. Наприклад, стратегія дублювання національної моделі бізнесу, якої дотримується компанія Mercedes-Benz, тобто використання відомого бренду та репутації компанії, що випускає добре сконструйовані автомобілі вищого класу, здатні забезпечити безпечний рух на високих швидкостях. У компанії Mercedes-Benz

було прийнято рішення використовувати саме цей сегмент ринку для продажів своїх автомобілів за кордоном, незважаючи на той факт, що в дуже небагатьох країнах рівень доходів на душу населення і гранично допустима швидкість руху повинні відповідати даним автомобілів компанії. Споживачі з країн Азії, Європи, Північної і Південної Америки, яких приваблює ця марка, охоче купують їх, знаючи про те, що вони також можуть їздити на цих автомобілях зі швидкістю 150 миль на годину, якщо тільки місцева поліція дозволить.

Мультилокальна стратегія (multidomestic strategy) - ще одна альтернатива, яку мають міжнародні компанії. Мультилокальна корпорація - це сукупність відносно незалежних дочірніх компаній, кожна з яких обслуговує конкретний внутрішній ринок. Крім того, кожне дочірнє підприємство може вільно адаптувати свою продукцію, маркетингові стратегії і методи виробництва для максимального задоволення потреб місцевих споживачів.

Глобальна стратегія (global strategy)- це третя альтернативна філософія ведення бізнесу, яка використовується міжнародними компаніями. Корпорація, що дотримується глобальної стратегії (глобальна корпорація), сприймає світ як єдиний ринок і в якості основної своєї мети ставить створення стандартизованих товарів і послуг, які відповідали б вимогам споживачів у всьому світі. Глобальна стратегія практично протилежна за своєю суттю мультилокальній стратегії. Глобальна корпорація прагне отримати економію від розширення масштабів виробництва і збуту продукції, концентруючи виробничі операції в межах невеликої кількості високоєфективних підприємств, з подальшим розгортанням глобальної рекламної та маркетингової кампанії, що спрямована на стимулювання збуту цієї продукції. Глобальна корпорація повинна здійснювати координацію стратегій виробництва і збуту продукції в світових масштабах, тому всі адміністративні повноваження, так само як і відповідальність за прийняті рішення, покладені на управлінський персонал штаб-квартири корпорації. Четвертий підхід до ведення бізнесу, що мають міжнародні компанії, - це *транснаціональна стратегія (transnational strategy)*. Діяльність корпорацій, що реалізують цю стратегію, базується на поєднанні переваг підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як це відбувається в глобальних корпораціях) та переваг делегування повноважень керівництва місцевих дочірніх компаній (що є метою мультилокальних корпорацій). Корпорації, що реалізують транснаціональну стратегію, намагаються вирішити цю задачу за допомогою неформального задач

між тими організаційними підрозділами, які здатні найкращим чином забезпечити одночасно ефективність роботи компанії і її гнучкість. Наприклад, в корпорації Microsoft розробка нових програмних продуктів здійснюється головним чином у США, тоді як відповідальність за збут цих програмних продуктів покладено на закордонні дочірні підприємства.

2. Правильно розроблена стратегія складається з чотирьох найважливіших елементів:

- виняткова компетенція компанії в тій чи іншій області;
- сфера діяльності компанії;
- розподіл ресурсів;
- синергія

Перший елемент міжнародної стратегії – *виняткова компетенція компанії (distinctive competence)* - визначає здатність компанії досягти видатних результатів в тій чи іншій сфері діяльності, особливо у порівнянні з конкурентами. Виняткова компетентність компанії може проявлятися в новітній технології, ефективних мережах розподілу, передових методах управління або широко відомих брендах. Відповідно до еkleктичної теорії Даннінга, багато фахівців вважають наявність виключної компетенції (яку Даннінг називав конкурентною перевагою, що обумовлена володінням цінними активами) необхідною умовою досягнення успіху у конкурентній боротьбі за межами вітчизняного ринку.

Другий елемент міжнародної стратегії компанії – *сфера діяльності (scope of operations)* - визначає сферу ділових інтересів компанії. Сфера діяльності компанії може охоплювати географічні регіони, такі як країни, регіони всередині окремих країн і / або групи країн. Крім того, сфера діяльності компанії може поширюватися на ринки або продуктові ніші в одному або декількох регіонах, такі як ринок високоякісної продукції, ринок дешевих товарів або інші спеціалізовані ринки.

Третій елемент міжнародної стратегії – *використання ресурсів* - визначає спосіб розподілу у ресурсів компанії між різними напрямками її діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії. Розподіл ресурсів може здійснюватися за продуктовими лініями, за географічними регіонами або за обома ознаками одночасно. На цьому етапі стратегічного планування необхідно визначити відносну пріоритетність напрямків використання обмежених ресурсів компанії.

Синергія (synergy) – це четвертий елемент міжнародної стратегії, це така організація бізнесу, за якої відбувається збільшення сукупного результату за рахунок тісної взаємодії різних складових бізнесу компанії. Мета цього процесу – створити ситуацію, коли ціле перевищує суму складових частин.

Розробка міжнародних стратегій - це складний процес. Як правило, міжнародний стратегічний менеджмент поділяється на два етапи: формулювання стратегії та її реалізація. У спрощеному вигляді ці два етапи можна охарактеризувати наступним чином: формування стратегії зводиться до прийняття рішень про те, чим компанія повинна займатися, а реалізація стратегії означає практичне виконання запланованих дій.

Кожен процес стратегічного планування є унікальним. Проте, фахівці виділяють низку загальних етапів процесу розробки стратегії.

Перший етап - *визначення місії (mission statement)*. Формулювання місії компанії є способом передачі інформації про її стратегічний курс внутрішнім і зовнішнім суб'єктам діяльності та акціонерам компанії. Місія компанії визначає цільові сегменти споживачів і цільові ринки, основні товари або послуги, географічну сферу діяльності, основні технології, методи конкурентної боротьби, плани економічного зростання і забезпечення прибутковості компанії, основоположну філософію ведення бізнесу, а також плани компанії відносно забезпечення її репутації. Наприклад, в декларації компанії Hershey Foods сказано, що її мета - «стати кондитерською компанією № 1 у Північній Америці з перспективою зайняти позиції лідера на світовому ринку кондитерських виробів». Другий етап розробки міжнародної стратегії зводиться до виконання *SWOT-аналізу*. SWOT - це абревіатура англійських слів «strengths, weak nesses, opportunities, threats» (що в перекладі на російську означає «сильні боки, слабкі сторони, можливості, загрози»). У більшості випадків початком SWOT-аналізу є дослідження середовища ведення бізнесу (environmental scan), тобто систематизований збір даних щодо зовнішні і внутрішні економічні умови ведення бізнесу. У контексті місії компанії, а також результатів SWOT-аналізу міжнародне стратегічне планування зводиться, головним чином, до встановлення стратегічних цілей компанії. Стратегічні цілі - це завдання, що поставлені перед компанією та які повинні бути виконані відповідно до конкретного плану дій. Стратегічні цілі повинні бути вимірюваними, досяжними і мати часовий вимір. Наприклад, серед стратегічних цілей, поставлених компанією Disney перед тематичним парком Паризький

Діснейленд, було забезпечення прогнозованої відвідуваності парку, рівня одержуваних доходів і т. д. Наступним етап стратегічного планування *постановка конкретних тактичних цілей і розробка тактичних планів* або формування тактики компанії. Як правило, відповідальність за формування тактики покладено на менеджерів середньої ланки, які віддають перевагу розробці конкретних способів досягнення стратегічних цілей компанії. Наприклад, в результаті злиття Grand Metropolitan (найбільшої британської компанії з випуску продуктів харчування) і Guinness (основного британського виробника спиртних напоїв) була створена компанія Diageo PLC - одна з найбільших в світі компаній з випуску споживчих товарів. У договорі злиття були відображені стратегічні рішення, що прийняті в обох компаніях. Однак після оголошення планів щодо злиття, менеджери середньої ланки обох компаній зіткнулися зі складними проблемами об'єднання різних компонентів стратегій двох компаній в єдину систему. Тактичні питання інтеграції систем бухгалтерського обліку та інформаційних систем, поєднання різних процедур в сфері управління трудовими ресурсами (найму працівників, оплати праці і просування по службі), а також питання організації мереж розподілу і логістичних ланцюжків, починаючи від відвантаження і транспортування продукції і закінчуючи зберіганням товарів на складах, - після злиття компаній необхідно було вирішити всі ці проблеми і синтезувати новий єдиний спосіб ведення бізнесу. Останній етап формування стратегії компанії - це *розробка загальної схеми управління її діяльністю (control framework)* або визначення сукупності управлінських та організаційних процедур, які повинні забезпечити просування компанії до її стратегічних цілей. Наприклад, стратегічною метою тематичного парку Паризький Діснейленд на перший рік його роботи було забезпечення рівня відвідуваності тотожного 12 млн. відвідувачів. Коли стало очевидним, що ця мета не буде досягнута, в компанії була активізована рекламна кампанія з метою підвищення рівня відвідуваності парку, а також тимчасово був закритий один з готелів, для того щоб скоротити загальний обсяг витрат. Якби відвідуваність парку перевищувала запланований рівень, рекламна кампанія могла б бути згорнута, а тривалість роботи парку - збільшена. Кожний варіант реагування компанії на розвиток подій впливає з концепції управління, розробленої з орієнтацією на забезпечення високо ефективної діяльності компанії.

Рівні міжнародної стратегії. Зважаючи на складність міжнародного стратегічного менеджменту, в багатьох міжнародних

компаніях вважається доцільним розробляти стратегії для трьох окремих рівнів в середині організації, а саме:

- корпоративної стратегії;
- бізнес-стратегії;
- функціональної 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. Наприклад, компанія General Electric (GE) володіє такими різнотипними підрозділами, як телевізійна мережа (NBC), технологічне виробництво з випуску освітлювальних приладів, компанія з випуску медичної техніки, компанія з виробництва авіаційних двигунів, підприємство з виробництва напівпровідників, а також інвестиційний банк. Всі ці подрузі поділу діють відокремлено, тому тут не можна розраховувати

на синергетичних переваги від спільної діяльності таких різнотипних підприємств і компаній.

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. Наприклад, в компанії Disney виділені наступні СГО: тематичні парки і курорти; творчі підрозділи (випуск розважальної кінопродукції, ліцензування персонажів, магазини з продажу товарів із зображеннями диснейських героїв); телебачення (канали ABC, Disney Channel і ESPN). У компаніях, які дотримуються стратегії незв'язаної диверсифікації, стратегічні господарські одиниці об'єднують випуск різнотипних товарів і надання різнотипних послуг. Наприклад, в компанії Textron створені такі стратегічні організаційні одиниці, як літакобудування, виробництво автомобільної продукції, надання фінансових послуг та випуск промислових виробів. Приділяючи особливу увагу конкурентному середовищі кожного підрозділу або СГО, бізнес-стратегія сприяє розвитку виключної компетенції компанії в тому напрямку діяльності, яким займається це підрозділ або господарська одиниця.

Існує три основних типи стратегії ведення бізнесу:

- стратегія диференціації;
- стратегія загального лідерства на витратах;
- стратегія фокусування.

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. Наприклад, французька Віс Реп Компану випускає близько трьох мільйонів ручок щодня. Компанія спрямувала свої зусилля на те, щоб зробити свої кулькові ручки якомога дешевшими та отримала можливість продавати їх за дуже низькими цінами. Поєднання таких факторів, як масове виробництво продукції і всесвітня мережа розподілу, обумовлює процвітання компанії Віс.

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 споживачам лей. Ці сегменти споживачів можуть бути виділені за такими ознаками, як географічний район, етнічна приналежність, купівельна спроможність, уподобання та ін. Наприклад, компанія Cadbury Schweppes PLC продає своє пиво «Hires Root Beer» тільки в США, оскільки далеко не всім людям в інших регіонах подобається пиво з коренеплодів. В інших країнах Cadbury продає безалкогольні фруктові напої, в тому числі «Solo» (напій із суміші різних фруктів) і «Trina» (напій з грейпфрута); ці напої не користуються популярністю у американських споживачів. Компанія Honda продає автомобіль-універсал «Accord» переважно у США, так як американським споживачам більше подобаються автомобілі такого типу, ніж споживачам в інших країнах. У країнах, що розвиваються компанія продає дешевшу модель «Civic», оскільки в цих країнах низький рівень доходів населення. У країнах Європи, де автомагістралями дозволена більш висока швидкість руху, Honda продає більш швидкісну модель «Prelude».

Функціональні стратегії визначають способи управління різними функціями компанії, такими як фінанси, маркетинг, виробничі операції, людські ресурси, науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Передбачається, що функціональні стратегії компанії повинні бути узгоджені з міжнародної корпоративної стратегією і бізнес-стратегією. До таких стратегій відносять:

- міжнародну фінансову стратегію (охоплює рішення таких питань, як цільова структура капіталу, інвестиційна політика, запаси іноземної валюти, методи скорочення ризиків, політика управління заборгованістю і управління оборотним капіталом);

- міжнародну маркетингову стратегію (відношення до питань розподілу і збуту товарів або послуг компанії, визначає способи вирішення таких питань, як продуктовий портфель, реклама, просування на ринок, ціноутворення і розподіл);

- міжнародну виробничу стратегію (визначає процеси створення товарів або послуг компанії);

- міжнародний виробничий менеджмент (ця стратегія визначає процес прийняття рішень з наступних питань: наймання, підготовка та атестація робочих та службовців, оплата праці, формування трудових відносин між адміністрацією і профспілками);

- міжнародну стратегію управління людськими ресурсами;

- міжнародну науково-технічну стратегію (стратегія НДДКР) визначає розміри і напрям інвестицій компанії у створення нових продуктів і розробку нових технологій.



Тема 7. Міжнародні стратегічні альянси

1. Стратегічні альянси: визначення, переваги, ризики, синергія.

2. Типи стратегічних союзів.

3. Організація діяльності стратегічних альянсів.

1. Співпраця міжнародних компаній може здійснюватися у різних формах. Це може бути взаємний обмін ліцензіями на запатентовані технології, спільне використання виробничих потужностей, спільне фінансування дослідницьких проєктів, збут продукції партнера через діючу мережі розподілу. Такі форми співпраці мають загальну назву «стратегічний альянс».

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.

Існує три типи управління спільним підприємством. По-перше, спільне управління створеним підприємством можуть здійснювати самі компанії-засновники. По-друге, одна з батьківських компаній може взяти на себе основну відповідальність за діяльність спільного підприємства. По-третє, для управління спільним підприємством можна найняти команду незалежних менеджерів. Третій підхід найкращий, поскільки незалежні менеджери зосереджують зусилля на тому, що приносить вигоду спільному підприємству.

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 однієї 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. Наприклад, компанія Boeing заснувала стратегічний альянс з декількома японськими компаніями з метою скорочення фінансового ризику в процесі розробки і виробництва літака «Boeing 777». Науково-дослідні роботи, проектування і проведення випробувань нового літака обходяться компанії в мільярди доларів, причому велика частина цієї суми повинна бути витрачена ще до того, як виробник зможе визначити, як нова модель літака буде прийнята на ринку. Хоча компанія Boeing вже домоглася великих успіхів як виробник комерційних літаків, її керівництво прагнуло скоротити фінансовий ризик, пов'язаний зі створенням моделі 777. Тому компанія Boeing розпочала співпрацю з трьома японськими компаніями, Fuji, Mitsubishi і Kawasaki, зголосившись на те, що ці компанії будуть займатися створенням 20% корпусу літака моделі 777. Компанія Boeing, як контролюючий партнер стратегічного альянсу розраховувала також, що інші учасники альянсу сприятимуть продажу нових літаків великим японським замовникам, таким як Japan Airlines і Nippon Airways.

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.

У більшості випадків подібну інформацію може надати партнер зі стратегічного альянсу. Наприклад, одним з найуспішніших спільних підприємств в США стало підприємство, що було створене спільно компаніями Toyota і GM. Компанія General Motors зкрила один зі своїх старих заводів зі складання автомобілів в місті Фримонт (штат Каліфорнія), так як підтримка роботи цього заводу вимагало великих затрат і не забезпечувало необхідної ефективності. Через деякий час компанія Toyota дала свою згоду знову відкрити цей завод і управляти його роботою в рамках спільного підприємства, яке отримало назву NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.). Незважаючи на те, що обидва партнери мають рівну частку в цьому підприємстві, його роботою керує Toyota. Кожна компанія вступила пила в цей альянс, перш за все, щоб набути необхідних знань. Компанії Toyota була необхідна інформація про те, як поводитися з робітниками і з постачальниками автомобільних деталей на

американському ринку; компанія GM прагнула з перших рук отримати відомості про японських методах управління. Компанія Toyota використала отриману інформацію через кілька років, коли відкрила новий складальний завод в місті Джорджтаун (штат Кентуккі). Компанія GM використала свій досвід в процесі розгортання і експлуатації самого нового підрозділу з випуску авто білів, Saturn, а також при організації нового складального заводу в місті Айзенах (ФРН). В результаті продуктивність цього заводу в два рази перевищила продуктивність підприємств GM на території США.

4. Синергія і конкурентні переваги. Крім усього іншого, компанії можуть вступати в стратегічні альянси, що б 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.

Наприклад, формування позитивного іміджу торговельної, створення ефективних мереж розподілу, а також організація таких взаємин з роздрібними компаніями, які б стимулювали їх виділяти торговельні площі під продукцію компанії, - це процес, що вимагає великих витрат і часу. Ці чинники змусили чи PepsiCo, другу за величиною в світі компанію з виробництва безалкогольних напоїв, заснувати спільне підприємство з Thomas J. Lipton Co, дочірньою компанією Unilever. Завдання цього спільного підприємства полягає в виробництві і продажі чайних напоїв класу RTD (ready-to-drink, готовий до вживання). Компанія Lipton, на частку якої припадає 50% світового ринку напоїв цього класу і обіг якої складає 400 млн. дол. США, надала в розпорядження створеного спільного підприємства свій досвід у виробництві чаю, а також визнаний у всьому світі бренд «Lipton». З боку PepsiCo новому спільному підприємству було надано велика мережа розподілу товарів на території США.

2. 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. До числа функціональних стратегічних альянсів належать про виробничі, маркетингові, фінансові та науково-технічні альянси.

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. Авторитетна компанія може призначити фіксовану ціну за надання такої допомоги або отримувати свій відсоток від продажів товарів або послуг компанії, вперше проникає на даний ринок. Крім того, компанії можуть домовитися про продаж продукції один одного на взаємовигідних умовах.

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. Ще один варіант - коли один партнер вносить основну суму, необхідну для реалізації проекту, а інший партнер (або партнери) надає свій досвід в цій галузі або бере участь в проекті будь-яким іншим чином, частково покриваючи відсутність фінансових інвестицій.

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. Саме тому частиною промислової політики багатьох країн є підтримка консорціумів, діяльність яких спрямована на об'єднання зусиль у сфері досліджень і розробок. Консорціум у сфері НІОКР (R & D-consortium) являє собою союз компаній, які співпрацюють у сфері досліджень і розробки нових продуктів і технологічних процесів, орієнтованих на світовий ринок. Такий консорціум являє собою особливий тип стратегічного альянсу, в формуванні та діяльності якого важливу роль відіграє підтримка уряду. Японські компанії вже впродовж багатьох років практикують створення стратегічних альянсів такого типу.

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.

В процесі вибору потенційних партнерів по альянсу фахівцям компанії необхідно проаналізувати щонайменше чотири фактори:

- 1) сумісність;
- 2) характер товарів або послуг потенційного партнера;
- 3) відносну безпеку можливого союзу;
- 4) можливості навчання в рамках альянсу.

Сумісність. Компанія повинна вибирати відповідних партнерів зі тотожними інтересами, яким можна було б довіряти і з якими можна було б налагодити ефективну взаємодію. Наприклад, альянс між компанією General Electric Corporation (британською компанією, яка не має ніякого відношення до однойменної американської компанії) і німецькою компанією Siemens зазнав невдачі через несумісність стилів управління. Перша, з названих вище компаній, функціонує під управлінням фахівців з фінансів, а друга - під управлінням інженерів. Менеджери з фінансів компанії General Electric Corporation безпосередньо займалися вирішенням проблем самого нижчого рівня, забезпеченням прибутковості в короткостроковому періоді, а також рішенням пов'язаних з цим фінансових питань. Менеджери компанії Siemens, навпаки, мало дбали про фінансові питання і приділяли більше уваги інноваціям, проектуванню та розробці нових продуктів. І навпаки, основним фактором успіху компанії CPW став високий рівень

сумісності концепцій бізнесу, яких дотримуються компанії General Mills і Nestle .

Характер товарів або послуг потенційного партнера. Ще один фактор, який необхідно проаналізувати в процесі вибору компанії для створення стратегічного альянсу, - це характер товарів або послуг потенційного партнера. Часто практично неможливо співпрацювати з тією чи іншою компанією на одному ринку, одночасно змагаючись з нею на іншому. За таких умов, кожен з партнерів може не повністю ділитися своїм досвідом і знаннями з партнером, побоюючись, що той використовує отриману інформацію проти самої компанії на іншому ринку. На думку більшості експертів, компанії доцільно об'єднувати свої зусилля з партнером, товари або послуги якого доповнюють товари або послуги цієї компанії, але не конкурують з ними. Так, спільне підприємство між General Mills і Nestle , ілюструє цей принцип на практиці: обидві компанії виробляють продуктів харчування, але Nestle не випускає продукти із зернових культур - продукти, на яких спеціалізується General Mills і за якими Nestle співпрацює з цією компанією

Відносна безпека альянсу. Беручи до уваги складність стратегічних альянсів, а також потенційні витрати, зумовлені незадовільними результатами їх діяльності, керівництву компанії необхідно зібрати якомога більше інформації щодо потенційного партнера, перш ніж угодо щодо створення альянсу вступить в силу. Наприклад, необхідно з'ясувати, яким був результат діяльності попередніх стратегічних альянсів, сформованих потенційним партнером, - чи була ця діяльність успішною.

Можливість навчання в рамках альянсу. Ще до утворення стратегічного альянсу партнери повинні оцінити можливість навчитися один в одного. Питання, за якими партнери по альянсу можуть обмінюватися досвідом, можуть бути специфічними, (наприклад, як організувати ефективне управління матеріальними запасами або яким чином здійснювати більш ефективності підготовку робітників і службовців компанії) або мати більш загальний характер (наприклад, які ввести корективи до корпоративної культури або яким чином здійснювати стратегічний менеджмент в компанії).

Вибір організаційної структури, на базі якої повинен функціонувати стратегічний альянс, також має велике значення для його успішності. Один з особливих типів організаційної структури стратегічного альянсу, державно-приватне підприємство, передбачає співробітництво між державною і приватною компаніями. Структура

менеджменту в стратегічному альянсі також повинна бути уважно проаналізована.

Партнери зі стратегічного альянсу повинні знати про існування низки проблем, які можуть підірвати успіх їхньої співпраці в рамках альянсу. До їх числа належить несумісність партнерів, доступ до інформації, конфлікти навколо розподілу доходів, втрата незалежності і зміна умов ведення бізнесу.



Тема 8. Особливості трудових відносин у міжнародному бізнесі

- 1. Міжнародне управління трудовими ресурсами. Формування трудових ресурсів у міжнародній діяльності.***
- 2. Мотивація у міжнародних компаніях. Моделі мотивації.***
- 3. Лідерство у міжнародних компаніях.***

1. Управління людськими ресурсами, УЛР (human resource 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.

Проте, труднощі, з якими стикаються міжнародні менеджери з людських ресурсів, перевершують проблеми, які вирішуються їх колегами в національних компаніях.

Так, культурні відмінності країн, відмінності в економічному розвитку і законодавчих системах можуть зажадати від компанії адаптації програм найму, звільнення, навчання та оплати праці: для кожної країни може знадобитися своя, особлива програма. Особливо значні труднощі виникають, коли культура і закони країни походження фірми суперечать культурі і законам приймаючої країни. Наприклад, діючий в США закон про рівні права при працевлаштуванні забороняють дискримінацію за

статевою ознакою, що суперечить законам і звичаям Саудівської Аравії щодо ролі жінок.

Міжнародна фірма також повинна визначати, яким повинно бути походження її різних працівників: з материнської країни, з приймаючої країни або з третіх країн. Оптимальна комбінація (персонал-мікс) може бути різною в залежності від того, де фірма веде свої операції. Фірма більше орієнтується на персонал своєї країни для роботи на розташованих там виробничих підприємствах, ніж для роботи за кордоном. Необхідно також брати до уваги місцеве законодавство, тому що воно може обмежувати або диктувати певну практику працевлаштування. Наприклад, імміграційне законодавство може вимагати обмеження числа віз, які видаються іноземцям, а інші нормативні акти можуть зобов'язувати фірму наймати місцеве населення в якості умови здійснення бізнесу на території країни.

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. Наприклад, Toyota, як і інші великі японські корпорації, такі дотримуються традиції довічної зайнятості, йде на багато що, аби наймати на свої заводи кваліфікованих робітників, тому у себе на батьківщині вона співпрацює з системою середньої освіти, навчаючи і підбираючи собі майбутніх працівників прямо зі шкільної лави. Проте цей підхід можна застосувати не у всіх країнах, де працює Toyota, тому що місцеві шкільні системи часто не готові до подібного партнерства з окремими фірмами. У Німеччині система середньої освіти забезпечує учням велику професійну підготовку, але підготовка ця не так прив'язана до конкретних фірм, як у Японії. У державних школах США основний акцент робиться на загальну освіту, а можливості професійної підготовки обмежені. Нарешті, в різних країнах можуть суттєво відрізнятись умови праці та прожитковий мінімум, тому менеджерам з людських ресурсів часто доводиться підлаштовувати системи оплати під потреби ринку праці конкретної приймаючої країни. Вони повинні враховувати особливості місцевих законів, які можуть вимагати виплату мінімальної заробітної плати або зобов'язувати компанії надавати працівникам певні пільги, такі як річні премії або медичні страховки.

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.

Основні елементи процесу міжнародного УЛР :

- рекрутування та відбір;
- навчання та розвиток;
- оцінка ефективності праці;
- оплата праці та пільги;
- трудові відносини;
- вклад в ефективність організації.

Важливими елементами міжнародного управління людськими ресурсами є рекрутування і відбір кадрів. Деякі фірми вважають за краще відправляти в закордонні відрядження досвідчених керівників, тоді як інші наймають молодших і, найчастіше, недосвідчених менеджерів. У кожного з цих підходів до рекрутування є свої методи. При виборі менеджерів для закордонного відрядження, зазвичай, враховуються як ділові, так і міжнародні навички. І самі менеджери, і фірми повинні вирішити низку питань, пов'язаних з експатріацією співробітників за кордон і їх репатріацію на батьківщину. Двома іншими важливими аспектами міжнародного управління людськими ресурсами є навчання (тренінг) і розвиток персоналу. Ця діяльність включає в себе два основних компоненти: оцінку потреб в освіті і вибір основних методів і процедур навчання. Крім того, фірма повинна оцінювати результати роботи своїх міжнародних менеджерів і визначати розмір їх компенсаційного пакета. Компенсація менеджерів, яких експропрійовано, зазвичай включає в себе надбавку в зв'язку з різницею прожиткових мінімумів і різні спеціальні пільги. Враховуючи високу вартість навчання і розвитку менеджерів-експатріантів, фірми повинні приділяти особливу увагу управлінню збереженням кадрів і їх плінності.

Всі складові міжнародного управління людськими ресурсами також застосовуються і до некерівного складу. Достатньо складним завданням менеджерів з людських ресурсів є трудові відносини, управління якими часто займається спеціальний співробітник фірми. Одним з ключових аспектів трудових відносин є колективний договір, або трудова угода, між фірмою і профспілками.

2. 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. Немає нічого дивного в тому, що у більшості людей є багато потреб і цінностей. До категорії первинних потреб відноситься те, що потрібно людям для того, щоб вижити (продукти харчування, вода, житло). Отже, наявність у людини первинних потреб обумовлюються підсвідомими і фізіологічними факторами. З іншого боку, вторинні потреби за своїм характером відносяться до категорії психологічних потреб і вони виникають на базі того зовнішнього середовища і культури, в якій живе людина. До числа вторинних потреб належать такі потреби, як потреба в досягненні успіху, потреба в незалежності, у володінні владою, потреба в забезпеченні порядку, а також потреба в єднанні. Вторинні потреби людини найчастіше проявляються в процесі її роботи на ту чи іншу організацію.

Практично всі теоретичні підходи до опису мотиваційних процесів можна поділити на три категорії. *Моделі мотивації, засновані на по потреби*, - це змістовні моделі, що дозволяють ідентифікувати потребу або сукупність потреб, що сформувалися як результат вмотивованої поведінки. *Процесуальні моделі мотивації* - це моделі, які у більшому ступені враховують механізми усвідомленого роздуму, що використовується індивідом для вибору однієї моделі поведінки з низки доступних моделей. І нарешті, «*підкріплююча*» (*reinforcement*) *модель мотивації* які описують мотиваційний процес, відповідно до якого індивід оцінює наслідки попереднього вибору тієї чи іншої моделі поведінки і враховувати кість висновки, зроблені на підставі цієї оцінки, при виборі моделей поведе ня в майбутньому. Ця мотиваційна модель враховує роль винагород і стягнень, отриманих за проходження існуючої лінії поведінки або за зміну цієї лінії.

Моделі мотивації, засновані на потребах, в різних культурах.

Теорія Хофстеде дозволяє більш глибоко проаналізувати причини відмінностей, що існують між змістовними моделями мотивації в різних культурах. У числі загальних потреб, які є предметом вивчення в більшості теорій мотивації, входить потреба в забезпеченні власної безпеки, потреба участі в системі соціальних взаємин, а також потреба в наявності можливостей для професійного зростання і розвитку. Співвіднесення цих потреб з чотирма факторами Хофстеде (такими як соціальна орієнтація, ставлення до влади, ставлення до невизначеності і орієнтація на досягнення мети) дозволяє зробити низку висновків щодо відмінності між мотиваційними процесами в різних культурах.

Достатньо відомою є теорія, яка привернула найпильнішу увагу, - це ієрархія потреб по Маслоу (Abraham Maslow), що включає в себе п'ять видів потреб: фізіологічні потреби, потреба в забезпеченні власної безпеки, соціальні потреби, потреба у самооцінці і потреба в самоактуалізації. З Міжнародні дослідження теорії Маслоу дозволили зробити два різних висновка. З одного боку, менеджери компаній з різних країн, у тому числі з США, Мексики, Японії та Канади, зазвичай погоджуються з тим, що всі потреби, що входять до складу піраміди Маслоу, мають для них велике значення. З іншого боку, щодо відповідності значимості потреб їх упорядкуванню у ієрархії потреб, є відмінності в різних культурах. Наприклад, менеджери з менш розвинених країн, таких як Ліберія та Індія, віддають пріоритет задоволенню потреб в самооцінці і забезпечення власної безпеки у порівнянні з менеджерами з більш розвинених країн. Результати дослідження, яке ґрунтувалося на ще одній теорії мотив цій - структурі набутих потреб Девіда Маклелланда (David McClelland), виявився більш однорідними. Зокрема, ці результати показали, що потреба в досягненні успіху (в професійному зростанні та навчанні, а також успіху в досягненні інших важливих цілей) властива громадянам різних країн. Крім того, Маклелланд довів, що потреба в досягненні успіху може бути сформована у представників різних культур через навчання. Проте, з огляду на роль культурних особливостей, про які йде мова в теорії Хофстеде, можна зробити висновок про те, що потреби, виділені Маклелландом, не можуть бути абсолютно ідентичними в різних культурах. Зокрема, представники індивідуалістичних культур, що характеризуються прийняттям невизначеності, терпимістю до влади і активним цільовим поведінкою, досягають потреби в досягненні успіху і у володінні владою (або можливість контролювати ресурси), ніж потреба в афіліації (потреба

бути частиною системи соціальних взаємин). Навпаки, в колективістських культурах, з властивим їм неприйняттям невизначеності, повагою до влади і пасивною цільовою поведінкою, потреби в афіліації можуть мати більш потужну підтримку з боку представників цих культур у порівнянні з потребами в досягненні успіху і у володінні владою, тоді як його незадоволеність залежить від іншої групи факторів. У процесі перевірки теорії двох складових Герцберга в різних культурних середовищах також були отримані різні результати. Наприклад, поведінка менеджерів з США, з одного боку, і менеджерів з Нової Зеландії і Панами, з іншого, формується під впливом різних категорій чинників мотивації. Результати, отримані під час опитування працівників американських компаній, свідчать про те, що контроль над їх роботою з боку керівництва підвищує їх незадоволеність. Проте такий же контроль сприяє підвищенню задоволеності працівників компаній в Новій Зеландії. На жаль, теорія Герцберга не дає одне значних результатів навіть в межах однієї культури. Тому, хоча ця теорія добре відома і популярна серед менеджерів, їм слід виявляти особливу обережність у застосуванні теорії Герцберга в різних культурних контекстах.

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.

Підкріплюючи модель мотивації в різних культурах. Як і теорія очікувань, підкріплюючи 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.

У такій мотиваційній моделі немає строгого визначення, які наслідки обраної лінії поведінки індивід відносить до категорії винагороди, а які - до категорії покарання. Тому дана модель може бути застосована в контексті різних культур. Так само як і в теорії очікувань, в підкріплюючій моделі мотивації поведінки існують виключення із загальної закономірності. Наприклад, в мусульманських країнах люди схильні вірити в те, що все, що відбувається з ними є воля Аллаха, а не результат їх власної поведінки. Це означає, що система винагород і покарання не має великого впливу на прийняття рішень щодо вибір лінії поведінки представниками таких культур.

3. *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.

Прийняття рішень являє собою процес вибору однієї альтернативи із сукупності альтернатив для досягнення поставленої мети. Представники різних культур керуються різними підходами до кожного етапу процесу прийняття рішень. І в цьому випадку культурні чинники безпосередньо впливають на зміст процесу прийняття рішень.

До складу кожної організації входять робочі групи і команди з рішення тих або інших завдань. Успіх чи невдача роботи команди знаходиться в прямій залежності від структури розподілу посадових обов'язків між членами команди, а також від згуртованості колективу команди, від норм поведінки, прийнятих в команді, і неформального лідерства. Культура відіграє головну роль у визначенні ступеня однорідності або різнорідності групи, що, в свою чергу, визначає загальний рівень ефективності роботи групи.



Тема 9. Міжнародний маркетинг

- 1. Природа маркетингу у міжнародному бізнесі. Основні типи продуктової політики.**
- 2. Просування продуктів у міжнародному бізнесі. Стандартизація та адаптація товарів. Бренди.**
- 3. Правове регулювання. Стимулювання збуту.**
- 4. Міжнародна дистрибуція. Канали розподілу.**

1. Взагалі, маркетинг - це «процес планування і реалізації концепції, ціноутворення, просування і дистрибуції ідей, товарів і послуг з метою створення обмінів, що задовольняють цілі індивідів і організацій». Міжнародний маркетинг - це поширення цієї діяльності на території інших держав. При проникненні на нові ринки в інші країни, фірмам доводиться мати справу з іншими політичними, культурними та законодавчими системами, а також з новими для них економічними умовами, засобами і каналами розподілу. Наприклад, французьке законодавство не схвалює рекламу, що дискредитує конкуруючі товари; в порівняльній рекламі повинно міститися не менше двох об'єктивних і перевірених відмінностей між продуктами.

Міжнародне управління маркетингом включає в себе зусилля фірми, що спрямовані на забезпечення відповідності її міжнародній маркетинговій діяльності до корпоративної стратегії, бізнес-стратегії з іншими функціональними стратегіям. Головна складність для менеджерів з маркетингу полягає в застосуванні такої міжнародної маркетингової стратегії, яка б відповідала загальній стратегії бізнесу фірми.

Бізнес-стратегія може приймати одну з трьох форм: диференціювання, лідерство у витратах або фокусування. *Стратегія диференціювання* вимагає від менеджерів з маркетингу розроблення продукції, а також тактики ціноутворення, просування і дистрибуції, що відрізняють товари або послуги фірми від товарів або послуг її конкурентів в очах покупців. Наприклад, компанія Rolex, успішно здійснює стратегію диференціювання. Їй немає необхідності знижувати ціну на свої інкрустовані діамантами годинник за 15 тис.

дол. США всякий раз, коли Timex випускає нову кварцову модель за 19,95 дол. США

Як варіант фірма може *застосувати міжнародну бізнес-стратегію*, основний наголос в якій робиться на її загальне лідерство за витратами. *Лідерство у витратах* може переслідуватися і досягатися шляхом систематичного зниження витрат на виробництво і на збут, роботи з меншою нормою прибутку, використання менш дорогих матеріалів і комплектуючих частин або іншими засобами.

Фірма може скористатися також *стратегією фокусування*. У цьому випадку менеджери з маркетингу зосереджують зусилля на певних сегментах споживчого ринку або на певних географічних областях або регіонах ринку. Міжнародні менеджери з маркетингу повинні думати про те, щоб обрані цільові ринки отримали належне інформування щодо товарів або послуг фірми. Наприклад, маркетингові зусилля швейцарської годинникової компанії Ste. Suisse Microelectronique et d'Horlogerie SA (SMH), що випускає по відомимим годинник «Swatch», сконцентровані на продажі цієї недорогої лінії годин молодим і стежить за модою споживачів з Європи, Північної Америки і Азії.

2. Питання та вирішення щодо просування пов'язані з використанням реклами і інших форм просування продукції. Комплекс просування включає в себе рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту і паблік рилейшнз. Кожен з цих елементів зазвичай ретельно підлаштовується під особливості конкретного ринку і здійснюється відповідним чином.

Маркетинг-мікс. Після того як міжнародна фірма вирішила проникнути на певний зарубіжний ринок, настає черга інших маркетингових рішень. Зокрема, міжнародним менеджерам по маркетингу належить визначитися з чотирма питаннями:

- 1) як розробляти товари фірми;
- 2) як встановлювати ціну на ці товари;
- 3) як реалізовувати ці товари;
- 4) як розподіляти ці товари, щоб вони потрапляли до покупців.

У сукупності ці елементи утворюють так званий маркетинг-мікс і часто іменуються чотирма «Р» маркетингу - від перших літер англійських слів product (товар), pricing (ціноутворення), promotion (просування) і place (місце або дистрибуція).

Стандартизація та адаптація. Приймаючи рішення щодо стандартизації або адаптації, маркетологи фірми зазвичай вибирають один з трьох основних підходів:

- етноцентричний підхід, тобто просто просувати свої товари закордоном так само, як і на внутрішньому ринку.
- поліцентричний підхід, тобто адаптувати маркетинг-мікс відповідно до специфічних потреб кожного ринку.
- геоцентричний підхід, тобто проаналізувати потреби покупців по всьому світу, а потім розробити організаціями зі стандартизації ний маркетинг-мікс для всіх обслуговуваних ринків.

Застосувати етноцентричний підхід нескладно. Фірма просто просуває свої товари на міжнародних ринках, використовуючи той же маркетинг-мікс, що і вдома, тим самим уникаючи витрат на розробку нових маркетингових прийомів, пов'язаних з обслуговуванням іноземних покупців. Поліцентричний підхід обходиться підприємству набагато дорожче, так як в цьому випадку робиться спроба адаптувати маркетинг-мікс до кожного ринку, де починає працювати фірма, щоб задовольнити унікальні потреби місцевих споживачів. Геоцентричний підхід передбачає стандартизацію маркетинг-міксу, завдяки чому фірма пропонує на різних ринках по суті один і той же товар або послугу і використовує в глобальному масштабі один і той же підхід до їх продажу. Одним із перших міжнародних підприємств, які обрали такий підхід, стала Coca-Cola. Вона продає свій популярний прохолодний напій по всьому світу, використовуючи практично однакову упаковку, товар і рекламні ідеї.

Взагалі, стандартизація увійшла в діловий лексикон в 1980-і рр., Коли такі її прибічники, як Кенічі Омае (в той час займав пост керівника токійським відділенням McKinsey & Company), стверджували, що покупці в країнах Тріади стають все більш і більш схожими один на друга - мають схожі доходи, рівні освіти, способи життя і устремління, що знижує необхідність до дорогої адаптації маркетинг-міксу. Крім того, гуру маркетингу з Гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт вважає, що стандартизація продукції фірми і інших елементів маркетинг-міксу уможливорює величезний ефект масштабу у виробництві, дистрибуції та просуванні. Перекладаючи цю економію витрат в зниження цін у світовому масштабі, стверджує Т. Левітт, «стандартизована» фірма може перевершити своїх міжнародних конкурентів.

Фірмові найменування товарів (бренди) - один з елементів, найбільш часто піддаються стандартизації. У цьому випадку фірма

може знизити свої витрати на упаковку, дизайн і рекламу. Вона може також користуватися ефектом переміщення своїх рекламних повідомлень з одних ринків на інші. Наприклад, вихід Avon на ринок Таїланду виявився простіше тому, що мільйони тайських споживачів вже бачили рекламу цієї косметики по гонконгському телебаченню. Компанія Mars, Inc. теж вирішила скористатися вигодами стандартизації і відмовилася від таких популярних, але локальних брендів, як «Marathon» у Великобританії і «Raider» в континентальній Європі, заради більш відомих «Snickers» і «Twix».

3. Закони та норми приймаючих країн також можуть впливати на продуктову політику, що застосовується міжнародними фірмами. У деяких країнах, наприклад, діють суворі правила щодо інформації, яка повинна міститися на упаковках споживчих товарів, і безпеки самих товарів, і фірми, як іноземні, так і місцеві, зобов'язані ці правила строго дотримуватися. У зв'язку з цим, міжнародним фірмам доводиться вносити зміни до пакування товарів, а іноді змінювати і сам сам товар. Наприклад, компанії Grupo Modelo SA, що випускає пиво «Corona», довелося знизити вміст нітросаміну в пиві, що реалізується в Німеччині, Австрії та Швейцарії, тому що цього вимагають місцеві організаційні норми. Регулюванню також може піддатися конструкція споживчих товарів, що спрощує їх покупку і експлуатацію. Наприклад, в Саудівській Аравії електричні кабелі побутової електроніки повинні мати довжину в два метри. Компанія GE виявилася в незручному положенні (і зазнала збитків), коли партію її техніки «завернули» в арабському порту, тому що кабелі живлення були довжиною не два метри, а два ярди (1 ярд = 91,44 см.).

Адаптувати продукцію фірми також змушує різноманітність технічних стандартів, що діють в різних країнах, щодо таких товарів, як електроприлади, трансляційне і телекомунікаційне обладнання. Наприклад, електричні штепселя побутових приладів, що продаються в Європі, необхідно модифікувати залежно від конкретної країни, так як там існують різні стандарти підключення до електромережі.

Вплив культури. Міжнародним фірмам часто доводиться адаптувати свою продукцію до культурних особливостей місцевих ринків. Типова адаптація такого роду – це переклад інформації, що міститься на упаковці товару. Наприклад, дуже цікавим був факти, коли, після падіння комуністичного режиму компанія Procter & Gamble додала на упаковці пральних порошків, що продаються в Чехії, написи німецькою мовою. Дослідження ринку показало, що чехи розглядають

товари, на упаковках яких містяться написи англійською або німецькою мовою, як більш якісні, ніж ті, чиї упаковки оформлені виключно на чеському. Культура може надавати і інший вплив на товарну політику. Наприклад, зарубіжні автомобільні компанії дізналися, що японські споживачі надзвичайно вимогливі до якості. Для багатьох японських споживачів автомобіль - це скоріше символ статусу, ніж засіб пересування: середній пробіг автомобіля в Японії складає всього 5000 миль на рік - це приблизно в три рази менше, ніж в США. Тому зовнішній вигляд машини найчастіше важливіше її ходових характеристик. Японець може відмовитися від покупки автомобіля, якщо у того фарба під капотом лежить нерівно або пробка бензобака закручується дуже повільно. Інший приклад, багато німецьких споживачів дуже стурбовані захистом навколишнього середовища. Як результат, фірмам часто доводиться вносити в конструкцію товарів, що продаються в Німеччині зміни, що забезпечують простоту переробки та утилізації.

Стимулювання збуту включає в себе спеціалізовані маркетингові зусилля, такі як поширення купонів, внутрішньо магазинні акції, роздача зразків продукції, прямі поштові кампанії, спільна реклама та участь в спеціалізованих виставках. Заходи стимулювання збуту, спрямовані на оптових і роздрібних торговців, покликані збільшувати число таких посередників у фірми і їх зацікавленість в роботі з нею. Багато міжнародних фірм беруть участь у великих виставках, таких як паризьке авіашоу і токійський автосалон, спеціально для того, щоб викликати у існуючих і потенційних дистриб'юторів інтерес до своєї продукції.

Паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю) включають в себе зусилля щодо покращення репутації та іміджу фірми, не роблячи акценту на конкретних перевагах окремих товарів або послуг. Результатом ефективної роботи в цьому напрямку є загальна переконаність в тому, що фірма - це добropорядний «корпоративний громадянин», який має хорошу репутацію і заслуговує на довіру.

5. Дистрибуція - це процес переміщення товарів і послуг від фірми в руки покупців. В зв'язку з цим перед фірмою стоять дві важливі групи питань:

- 1) фізичне транспортування товарів і послуг від місця їх створення до різних ринків, де вони можуть продаватися;
- 2) вибір каналів розподілу товарів на обраних ринках.

Найбільш очевидне запитання, на яке повинні відповісти менеджери з дистрибуції міжнародної фірми, стосується вибору

способу (або способів) транспортування, щоб доставити товари фірми від місця їх походження в пункти призначення. Даний вибір передбачає зрозумілий компроміс між часом і витратами. Менеджери з маркетингу міжнародної фірми повинні визначити, які канали розподілу використовувати для реалізації своїх товарів в кожній країні. Основні види каналів, які використовуються більшістю міжнародних виробничих фірм, представлені на рис. 9.1.

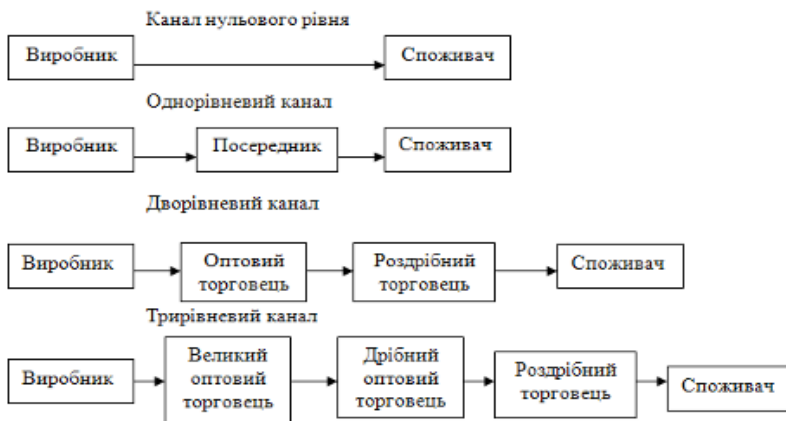


Рис. 9.1. – Канали розподілу

Завдання міжнародних менеджерів з маркетингу - знайти оптимальний канал розподілу, при якому унікальні конкурентні переваги і недоліки фірми збігаються з вимогами кожного обслуговується ринку. На практиці, як і в випадку з іншими елементами міжнародного маркетингу, більшість міжнародних фірм дотримуються гнучкої стратегії розділення: на одних ринках вони можуть використовувати короткі канали, а на інших - довші. Особливу проблему представляє пошук відповідного посередника в Китаї, де більшість дистриб'юторів є державними організаціями та або не вміють, або не хочуть просувати товари іноземного виробництва належним чином. Наприклад, основних дистриб'юторів жувальної гумки «Wrigley's» контролює державна торгова компанія China National Cereal & Oils Import & Export Corporation. Її менеджери

вважають доставку продукції дрібним оптовикам і роздрібним торговцям марною тратою часу і пропонують таким по покупцями самим забирати товар зі складу. З одного боку, така тактика знижує транспортні витрати China National, але з іншого - збільшує витрати торговців, що негативно позначається на продажах. А ось компанії типу Amway та Avon, навпаки, досягли у Китаї великого успіху, так як в їх моделі торгівлі через розповсюджувачів «від дверей до дверей» немає вузького місця в особі дистриб'юторів.



Тема 10. Міжнародний фінансовий менеджмент

- 1. Фінансові аспекти міжнародної торгівлі. Управління валютними ризиками.***
- 2. Оцінка зарубіжних капіталовкладень.***
- 3. Різниця у фінансовій звітності. Фінансовий облік міжнародних ділових угод.***

1. У будь-якій діловій операції продавець і покупець повинні шляхом перемовин узгодити такі базові питання, як ціна, кількість і терміни поставки товару. Проте, коли в операції беруть участь продавець і покупець з різних країн, виникають додаткові аспекти:

- в якій валюті здійснювати операцію;
- коли і як перевіряти кредитоспроможність;
- яку форму платежу використовувати;
- як організувати фінансування угоди.

Вибір валюти. Вибір валюти, в якій буде відбуватися угода, - одна з проблем, що притаманна саме міжнародній торгівлі. Експортер зазвичай вважає за краще отримувати оплату в своїй національній валюті, щоб точно знати, яку суму він отримає від імпортера. Імпортер найчастіше воліє розплатитися своєю валютою, щоб знати точну суму, яку він повинен заплатити експортеріві. Іноді експортер та імпортер домовляються про здійснення розрахунків в третій валюті. Наприклад, якщо обидві сторони відносяться до країн з відносно слабкими або нестабільними валютами, вони можуть віддати перевагу оформленню угоди в більш стабільних грошових одиницях (напр, японська ієна або американський долар). За деякими оцінками, понад 70% експорту країн, що розвиваються і 85% експорту країн Латинської

Америку здійснюється в доларах США. У деяких галузях прийнято здійснювати комерційні операції в певній валюті. У нафтовидобутку і виробництві комерційних літаків, наприклад, цю функцію виконує американський долар.

Перевірка кредитоспроможності. Ще один важливий фінансовий аспект міжнародної торгівлі пов'язаний з надійністю і кредитоспроможністю покупця. Якщо імпортер є фінансово забезпеченою і надійною компанією, з якою у експортера раніше вже були успішні ділові відносини, останній може спростити процес оплати, надавши імпортеру кредит. Однак якщо фінансовий стан імпортера залишає бажати кращого або кредитний ризик роботи з ним високий, експортер може впровадити таку форму оплати, за якої цей ризик знижується. При здійсненні комерційних операцій корисно проводити оцінку кредитоспроможності покупців. У випадку з більшістю внутрішніх ділових операцій у розпорядженні фірм є прості і недорогі механізми такої оцінки. У Північній Америці, наприклад, фірми можуть вимагати від покупців рекомендаційні листи або зв'язатися з існуючими джерелами інформації щодо кредитоспроможності, такими як Dun & Bradstreet.

Способи платежу та форми розрахунків. Сторони міжнародної транзакції зазвичай домовляються про спосіб платежу і форми розрахунків, виходячи з проведеної експортером оцінки кредитоспроможності імпортера і стандартів відповідної галузі. За час існування торгівлі з'явилося багато форм платежу, в тому числі авансовий платіж, відкритий рахунок, документарне інкасо, акредитиви, кредитні картки і зустрічна торгівля. Як і в більшості фінансових аспектів, кожен спосіб платежу пов'язаний з різними ризиками і різними витратами.

Авансовий платіж. З точки зору експортера авансовий платіж (payment in advance) - це найбезпечніший метод оплати: експортна фірма отримує від імпортера гроші ще до того, як відвантажити свій товар. При такому методі, експортер знижує свій ризик і швидко отримує оплату, що може бути важливо при незначному оборотному капіталі. Експортери воліють одержувати передплату електронним способом, що дозволяє їм негайно почати розпоряджатися грошима. При оплаті звичайним чеком, кліринг в банківських системах обох країн може зайняти від чотирьох до шести тижнів, залежно від величини і розвиненості відповідних секторів фінансових послуг. З точки зору імпортера, аванс вкрай небажаний. Імпортеру доводиться відмовлятися від використання своїх грошей ще до отримання товару,

крім того, він несе ризик того, що експортер не здійснить постачання товару відповідно до умов договору купівлі-продажу.

Відкритий рахунок. З точки зору імпортера, найбільш безпечна форма розрахунку - це відкритий рахунок (open account), коли експортер відправляє, а імпортер отримує товар до того, як зроблено розрахунок. Після цього експортер виставляє імпортеру рахунок, вказуючи в ньому суму, форму і термін оплати. Відкриті рахунки - це ще й інструмент маркетингу, тому що для покупців це свого роду короткострокове фінансування. З точки зору експортера відкритий рахунок може бути небажаний по декільком причинам. По-перше, експортеру доводиться покладатися головним чином на репутацію імпортера, що стосується своєчасності оплати. По-друге, оскільки в операції відсутня фінансовий посередник на кшталт банку, експортер не може скористатися його досвідом в разі виникнення труднощів. По-третє, менший обсяг документообігу може не пройти для експортера задаром: якщо імпортер відмовиться платити, відсутність документального свідчення може перешкодити експортерові відстоювати свої вимоги у судах.

Існує безліч фірм, що спеціалізуються на міжнародних операціях по кредитуванню, іменованих факторингом (factoring). Такі фірми купують у організацій іноземні боргові зобов'язання за ціною нижче «номіналу». Розмір стягуваної такими фірмами плати (у формі різниці між величиною боргового зобов'язання і сплаченої за неї суми грошей) відображає цінність грошей на даний момент, а також проведену факторинговою фірмою оцінку портфельного ризику. У авансового платежу і відкритого рахунку є спільна риса. В обох методах тягар забезпечення грошового потоку і ризик дефолту перекладаються на якусь одну сторону операції: на покупця - у випадку з авансом і на продавця - у випадку з відкритим рахунком.

Документарний акредитив. Щоб обійти недоліки авансового платежу і відкритого рахунку, проблеми грошового потоку і ризику, міжнародні підприємства і банки виробили кілька інших способів фінансового забезпечення зовнішньоторговельних операцій. Один з них - документарне інкасо (documentary collection), коли комерційні банки виступають в ролі агентів, що сприяють процесу платежу. Ініціюючи таку форму розрахунку, експортер виписує документ під назвою вексель або тратта (draft або bill of exchange), згідно з яким покупець зобов'язується виконати платіж на певний термін. Після того як експортер відправляє товар, він передає тратту і відповідну товаросупроводжуючу документацію, як-то: пакувальну відомість і

коносамент, своєму банку. *Коносамент (bill of lading)*, або транспортна накладна, відіграє у документарному інкасо відразу дві важливі ролі: це і контракт на транспортування між експортером і перевізником, і документ, що підтверджує право власності на товар. Далі, за інструкціям експортера, банк зв'язується з банком-кореспондентом з країни імпортера (або з одним зі своїх філій в тій країні, якщо такі є). Останній повинен видати імпортеру коносамент, тим самим передавши право власності на товар, коли той виконає умови вписаної експортером тратти.

Існують дві основні форми векселя:

- простий вексель (тратта «до запитання»), за яким оплата здійснюється при переході права власності на товар від експортера до імпортера. Коли банк з країни імпортера отримує від банку експортера коносамент і тратту «до запитання», він повідомляє про це імпортера, і той оплачує вексель. За фактом оплати банк видає імпортеру коносамент, після чого право власності переходить до покупця;

- перекладної вексель (термінова тратта), за яким імпортеру надається пріоритетний кредит: оплата повинна бути здійснена впродовж певного періоду часу, скажімо, 30 або 60 днів після отримання товару імпортером. (У терміновій тратті існує такий різновид, як чек за датою, в якому вказується конкретна дата, до якої повинна бути здійснена сплата)

Для того щоб отримати право власності на товар при використанні терміновій тратті, імпортер повинен акцептувати її, тим самим взявши на себе правові зобов'язання оплатити тратту в установлений термін. Акцептована строкова тратта має назву торговий акцепт (*trade acceptance*): за законодавством більшості країн це має юридичну силу і може бути переуступленим борговим інструментом. Банк імпортера може за плату акцептувати строкову тратту самостійно, тим самим взявши на себе зобов'язання виплатити суму, що повинна бути стягнута з імпортера. В такому випадку тратта стає банківським акцептом (*banker's acceptance*).

Експортер може тримати торговий акцепт або банківський акцепт до того часу, поки не настане термін оплати. Проте, банки та інші комерційні кредитори часто купують акцепти за ціною нижче номіналу, що дозволяє експортерам одержувати грошові кошти негайно. Деякі акцепти продаються без права зворотної вимоги («без обороту»), що означає, що покупець акцепту несе втрати, якщо імпортер не здійснить платіж. В іншому випадку акцепти продаються з правом зворотної вимоги, що означає, що в разі невиконання грошей з

боку імпортера, експортер буде зобов'язаний відшкодувати збитки покупця акценту. Експортери, які планують продати свої акцептовані термінові тратти, повинні зіставляти суми, які вони за них отримають, і додаткові витрати на оплату послуг банку, які вони понесуть (у випадку з банківськими акцептами), а також ризик, на який вони готові піти (у випадку з акцептами «без обороту»). Через свою підвищену ризикованість акцепти, що продаються без права зворотної вимоги, продаються з більшою знижкою в порівнянні з номіналом, ніж акцепти, що продаються з таким правом. Аналогічно, банківські акцепти, гарантовані не тільки імпортером, а й банком, пов'язані з меншим ризиком і зазвичай продаються дорожче торгових акцептів.

Акредитив. Щоб уникнути подібних труднощів, експортери часто вимагають оплату з використанням акредитиву (letter of credit) - документу, що видається банком і містить зобов'язання сплатити експортерів при отриманні підтвердження того, що той виконав всі вимоги, що містяться в цьому документі. Через наявність поруки банку, акредитив менш ризикований для експортера, ніж документарне інкасо. Однак обережні банкіри навряд чи погодяться на такі умови, якщо не будуть повністю впевнені в тому, що імпортер відшкодує їх витрати. У зв'язку з цим акредитив вигідний експортеру ще й з того боку, що банк обізнаний про кредитоспроможність імпортера, митні вимоги його країни і про різні обмеження на рух капіталу, що можуть бути накладені іноземними властями.

Зазвичай імпортер звертається за акредитивом в свій місцевий банк - в більшості випадків це банк, в якому він має відкритий рахунок. Банк оцінює кредитоспроможність імпортера, вивчає запропоновану угоду, визначає, чи потрібно йому фінансова порука, і, якщо все в порядку, видає акредитив. В більшості акредитивів від експортера потрібно рахунок-фактура, відповідні митні документи, коносамент, пакувальна відомість і свідоцтво щодо страхування вантажу. Залежно від товару, банк імпортера перед тим, як оплатити акредитив, може зажадати додаткову документацію, наприклад:

- експортну ліцензію, що видана відповідним органом країни експортера. (експортні ліцензії можуть вимагатися у випадках з поставками політично значущих товарів, таких як ядерне паливо, або високо технологічних товарів, що можуть використовуватися у військових цілях);

- свідоцтво щодо походження товару, яке підтверджує, що відправлений товар вироблений в країні-експортерів (може

вимагатися в країні-імпортері для розрахунку тарифів і дотримання квот);

- акти огляду (можуть вимагатися для підтвердження того, що товар оглянуто та він відповідає стандартам. Наприклад, на імпорتنі продовольчі товари державними органами часто накладаються жорсткі обмеження щодо вмісту пестицидів, чистоті, санітарної профілактики та умов зберігання.

Видавши акредитив, банк імпортера відправляє його і супроводжуючу документацією банку експортера, який сповіщає (авізує) свого клієнта про умови акредитива, тим самим створюючи авізованого акредитив.

Експортер може також попросити свій банк додати до акредитиву власні гарантії оплати, результатом чого є *підтверджений акредитив*. Даний інструмент особливо актуальний у випадках, коли експортера хвилює політичний ризик. Якщо уряд країни імпортера згодом введе контроль над рухом національної валюти або якийсь заблокує оплату з боку банку імпортера, експортер може звертатися за грошима в банк, який підтвердив акредитив. Наступний тип акредитиву - *безвідкличний акредитив*, який не може бути змінений без письмової згоди обох сторін, імпортера і експортера. Видаючи, авізуя і/або підтверджуючи акредитиви, банки стягують за свої послуги плату. У зв'язку з цим, міжнародні фірми повинні визначати, які з цих послуг їм дійсно необхідні, щоб уникнути непотрібних витрат.

Кредитні картки. Для оплати дрібних міжнародних транзакцій, особливо між міжнародними торговцями і іноземними роздрібними споживачами, можуть використовуватися кредитні карти, такі як «American Express», «VISA» або «MasterCard». Для виконання міжнародних транзакцій фірма може звернутися до відомої кредитної системи, дотримуючись обмежень, що накладаються на відповідну кредитну карту. Компанії - емітенти кредитних карток, як правило, стягують з торговців невелику плату (зазвичай 2 - 4%) і, зі свого боку, беруть на себе витрати з отримання коштів.

Зустрічна торгівля. Додатковий метод оплати, який використовується в міжнародних транзакціях - зустрічна торгівля. При зустрічній торгівлі (countert rade) фірма в якості оплати за свої товари або послуги приймає не гроші, а щось інше. Різновиди зустрічній торгівлі включають в себе бартер, зустрічну покупку, зворотній викуп та офсетні (компенсаційні) угоди. Найпростіша форма зустрічної торгівлі - *бартер (barter)*, коли сторони одночасно обмінюються товарами. Наприклад, в кінці 1990-х рр. індійська State Trading

Corporation погодилася поставити в Туркменістан пшеницю і інше зерно в обмін на бавовну. Аналогічно, Азербайджан погодився імпортувати 100 000 тон пшениці з Румунії - в країні був неврожай, а в Румунії, навпаки, зібрали небувалу кількість зерна. В якості оплати Азербайджан поставив сиру нафту. Складніша форма зустрічної торгівлі - *зустрічна закупівля*, коли одна фірма продає свої товари іншій фірмі в один час, а оплату отримує в формі продукції іншої фірми в більш пізній час. Це найпоширеніший варіант зустрічній торгівлі. Іноді його ще називають паралельним бартером, так як моменти виконання сторонами зобов'язань за договором в цьому випадку не збігаються. При таких умовах одна частина угоди може бути здійснена, незважаючи на те, що інша вимагає більше часу. Наприклад, компанія Boeing шляхом зустрічної торгівлі продавала свої літаки до Саудівської Аравії, отримуючи натомість нафту, і в Індію - за каву, рис, касторове масло і інші товари. Наступний варіант зустрічній торгівлі називається *зворотним викупом (buy-back)*, коли одна фірма продає іншій засоби виробництва, а оплату отримує в формі виготовленої з їх допомогою продукції. Наприклад, японська Fukusuke Corporation продала в'язальні машини і сировину шанхайської фірмі Chinatex, а натомість отримала мільйон пар спідньої білизни, виготовленої на цих машинах. Аналогічно фірма Internationale Vine of Latvia погодилася придбати у PKL of Switzerland обладнання для виробництва концентрату яблучного соку і розплатитися за нього цим самим концентратом. Так як при зворотному викупі оплата пов'язана з результатом використання товару, що продається, цей метод особливо корисний, коли покупцеві важливо бути впевненим в тому, що експортер забезпечить необхідне післяпродажне обслуговування, а саме: навчання роботі з новим обладнанням та його ремонт. Ще один важливий тип зустрічній торгівлі - *офсетні угоди (offset purchases)*, коли окремі компоненти товару, що експортується виробляються в країні-імпортерів. Офсетні угоди особливо важливі при продажі органам державної влади військової техніки, такої як реактивні винищувачі і танки. Наприклад, вони будуть сприяти експорту американських винищувачів «F-35 Joint Strike Fighter». При цьому, виробництвом турбореактивних двигунів для цих літаків займається одна з дочірніх компаній концерну Fiat, а хвостову частину буде виготовляти британський аерокосмічний гігант BAЕ. Стежити за тим, щоб експортним поставкам відповідали належні обсяги зустрічних покупок, часто буває обтяжливою. З метою спрощення зустрічній торгівлі, фірми можуть домовитися про відкриття клірингового

рахунку. При цьому фірма-експортер зобов'язується здійснити зустрічну закупівлю на еквівалентну суму, яка і записується на її кліринговий рахунок. Коли експортер купує товари у свого партнера, з рахунку списуються відповідні суми. Іноді фірми вступають у відносини зустрічній торгівлі, щоб збільшити свої обсяги міжнародних продажів, але не маючи досвіду, ні бажання займатися власною міндовою торгівлею. У цьому випадку в угодах про зустрічну торгівлю часто передбачається схема перемикування (switching arrangement) - можливість продажу учасниками своїх прав щодо придбання товарів, тобто перехід зобов'язань з міндової торгівлі з однієї фірми на іншу.

Фінансування зовнішньої торгівлі. При укладанні міжнародних угод важливу роль відіграють умови фінансування. У більшості галузей існують стандартні угоди щодо фінансування, і міжнародна фірма повинна бути готова запропонувати такі умови своїм закордонним покупцям. Залежно від товару, в галузі може бути прийнято пропонувати покупцям можливість здійснити оплату впродовж 30-180 днів після отримання рахунку-фактури. При продажу складних товарів, таких як комерційні літаки, поставки яких можуть здійснюватися через кілька років після підписання контракту, умови оплати можуть бути набагато складніше. Вони можуть включати в себе розстрочку з авансовим платежем, штрафи за відмову або затримку доставки, інфляційні поправки і знижені процентні ставки при довгостроковому фінансуванні.

Управління валютними ризиками. Експерти виділяють три види пов'язаних з обміном валют ризиків, до яких схильні міжнародні фірми: транзакційний, трансляційний та економічний.

Транзакційний ризик. Фірма підпадає під транзакційний ризик, тобто на фінансові результати міжнародної операції можуть вплинути коливання обмінного курсу, що відбувається після того, як фірма офіційно бере на себе зобов'язання щодо здійснення операції. Даний ризик притаманний багатьом типовим міжнародним діловим операціям (транзакцій), що здійснюються у іноземній валюті, включаючи наступні: покупка товарів, послуг або активів; продаж товарів, послуг або активів; надання кредиту; запозичення коштів. Припустимо, що універмаг Saks Fifth Avenue, готуючись до передноворічного сезону покупок, 10 квітня погоджується закупити в Швейцарії годинник «Rolex» на суму 5 млн. швейцарських франків з оплатою в момент доставки, яка повинна відбутися 10 жовтня. З цього моменту Saks схильна до ризику того, що до моменту завершення

угоди, тобто до 10 жовтня, через зміни обмінного курсу, вартість годинників в її домашній валюті (в даному випадку в доларах США) підвищиться. Звичайно, вартість може змінитися і в іншу сторону. Saks могла б уникнути ризику, уклавши контракт в доларах, але тоді транзакційного ризику зазнає Rolex. У більшості міжнародних транзакцій одна зі сторін неодмінно бере на себе цей ризик. Як варіант, Saks може придбати валютний опціон, що дозволяє їй купити 5 млн. швейцарських франків в жовтні (придбання опціону дає покупцю можливість, але не накладає на нього зобов'язання в майбутньому придбати певну валюту за фіксованою ціною). Купуючи опціон, Saks може, що гарантується умовами опціону, заплатити за свої франки не більш, ніж зазначено в опціоні. У жовтні, коли прийде час сплачувати за годинники, Saks може виконати опціон в, якщо курс долару відносно до франку знизиться, або не скористатися ним, якщо долар виросте в ціні, - звідси перевага опціонного контракту перед форвардним контрактом або ф'ючерсом. У всіх трьох типах транзакцій Saks однаково захищений від падіння курсу долара. При цьому опціонний контракт дозволяє їй виграти на зростанні долару (для цього Saks просто не повинна виконувати опціоном, і тоді він втратить силу після закінчення терміну дії), а форвардний або ф'ючерсний контракт - ні. Недолік опціонного контракту в тому, що він дорожче інших способів хеджування. Зазвичай ціни опціонів коливаються в межах від 3,0 до 5,5% від загальної суми угоди. Відповідно, одні ТНК при хеджуванні транзакційних ризиків, схиляються до валютних опціонів, ф'ючерсів або форвардних контрактів. Ще один варіант для Saks полягає в тому, щоб позбавити себе від зобов'язання у вигляді п'яти мільйонів франків, яке буде «висіти» на фірмі аж до 10 жовтня, шляхом придбання компенсуючого активу (offsetting asset) у швейцарських франках. Припустимо, наприклад, що в квітні процентна ставка за шестимісячними депозитними сертифікатами в Швейцарії складає 8% річних (4% за шість місяців). Купуючи в квітні у швейцарського банку, такого як, наприклад, Credit Suisse, піврічний депозитний сертифікат на 4 807 692 франка, Saks отримає в жовтні, коли прийде пора платити за годинники, необхідні п'ять мільйонів франків ($4\ 807\ 692 \times 1,04$). Завдяки зрівнюванню активів у швейцарських франках з зобов'язаннями в тих же франках, тобто Saks нейтралізує транзакційний ризик. Недолік такого підходу в тому, що фірмі доводиться заморожувати частину свого капіталу в швейцарському банку аж до жовтня. Так, за депозитним сертифікатом Saks отримає певний відсоток, проте, якщо б вона мала змогу

скористатися цим капіталом у інший спосіб, можливо, змогла б заробити більше.

Трансляційний ризик. Звітуючи в результатах своєї діяльності перед акціонерами, фірма, крім іншого, повинна скласти консолідовані фінансові звіти, включивши до них фінансові результати своїх дочірніх компаній. При цьому, якщо в дочірніх фірмах облік ведеться в іноземній валюті, можуть виникнути проблеми. Трансляційним ризиком (translation exposure) називається вплив змінених обмінних курсів валют на фінансову звітність фірми, через що відбувається зміна цінності іноземних дочірніх компаній, яка виражається в домашній валюті батьківської фірми. Якби обмінні курси були фіксовані, такого ризику не існувало (Через те, що трансляційний ризик виникає внаслідок необхідності консолідувати фінансову звітність в єдину валюту, його часто називають бухгалтерської незахищеністю.) Фінансові менеджери можуть зменшити ризик трансляції за допомогою хеджування балансу, коли міжнародна фірма зрівнює свої активи, деноміновані в певній валюті, із зобов'язаннями, номіновано ними в тій же валюті. Робиться це для кожної валюти, а не для кожної дочірньої компанії. Наприклад, AFLAC Inc. зі штату Джорджія - найбільша іноземна компанія на японському ринку страхування життя. Щоб захистити свої чисті інвестиції в Японію, що становлять 4,8 млрд. дол. США, від трансляційного ризику, фірма здійснює подвійне хеджування балансу. Її японська дочірня страхова компанія володіє цінними паперами на суму 2,5 млрд. дол. США. Для фінансування інших своїх підприємств, батьківська компанія взяла у японських банків кредити в ієнах на суму, еквівалентну 1,3 млрд. дол. США. Завдяки цим транзакціям AFLA значно зменшила свій ризик трансляції, який пов'язаний зі зміною цінності ієни.

Економічний ризик. Третій тип валютного ризику - це економічний ризик (або операційний ризиком). Під цим розуміється вплив несподіваних змін обмінного курсу на цінність компанії. Зі стратегічної точки зору, загроза економічного ризику заслуговує найпильнішої уваги з боку вищого керівництва фірми, тому що стосується практично всіх сфер діяльності, включаючи глобальне виробництво, маркетинг і фінансове планування.

Управління оборотним капіталом. Управління валютним ризиком пов'язано з іншим завданням фінансових менеджерів міжнародних підприємств, а саме з управлінням оборотним капіталом (або управлінням готівкою). В великих корпораціях це завдання набагато складніше, ніж в національних фірмах. Фінансовим

менеджерам ТНК доводиться аналізувати оборотний капітал кожної дочірньої компанії і в кожній валюті, в якій ці компанії здійснюють свої операції, а також на рівні корпорації в цілому. Авіакомпанія KLM, наприклад, оперує 80 різними валютами, і її фінансисти повинні відслідковувати стан своїх грошових коштів по кожній з них. При цьому вони повинні прагнути до збалансованого досягнення трьох корпоративних фінансових цілей:

- мінімізація залишків грошових коштів;
- мінімізація транзакційних витрат на конвертацію валюти;
- мінімізація валютного ризику.

Одним з методів, що використовують для мінімізації залишку грошових засобів в масштабі всієї компанії, є централізоване управління грошовими коштами (centralised cash management). Менеджер, який відповідає за централізовані грошові операції («кеш-менеджер»), - як правило, це співробітник корпоративного фінансового відділу ТНК, що координує грошові потоки фірми в усьому світі. Кожна дочірня компанія ТНК щодня відправляє центральному кеш-менеджеру звіт і аналіз майбутнього стану касової готівки і потреби в коштах в короткостроковій перспективі (від тижня до місяця - залежно від операційних завдань корпорації). Потім центральний кеш-менеджер і його помічники, використовують ці звіти для зменшення передбачених у масштабах корпорації (з деяким запасом) грошових залишків і для планування короткострокових стратегій інвестування та запозичення ТНК.

Мінімізація витрат на конвертацію валюти. Перед міжнародними підприємствами стоїть ще одне завдання. Їх зарубіжні дочірні компанії можуть постійно торгувати компонентами і готовою продукцією між собою. Наприклад, у Samsung, найбільшого південнокорейського чеболя, є великі заводи з складання, а також власні постачальники комплектуючих виробів та компанії з дистрибуції, що розкидані по світу. Постійний обмін компонентами і готовими виробами між дочірніми підприємствами фірми створює величезну кількість виставлених рахунків і постійну потребу в переказі грошових коштів між банківськими рахунками дочірніх підприємств. У сукупності витрати на оплату банківських послуг за переказ цих коштів і конвертацію валют може бути достатньо високим. Такі транзакційні витрати можна значно скоротити, якщо організувати між дочірніми компаніями двосторонній нетінг (bilateral netting), коли дві компанії зачитують один одному свої взаємні зобов'язання. Витрати на конвертування можна знизити ще більше,

якщо Samsung організує багатосторонній нетінг (multilateral netting), в якому беруть участь три або більше бізнес-одиниці.

Мінімізація валютного ризику. Зазвичай фінансові менеджери також оптимізують набір валют, що складають структуру оборотного капіталу своїх фірм, прагнучі мінімізувати валютний ризик. Часто фірми застосовують стратегію випередження та запізньованих платежів (leads and lags strategy), намагаючись збільшити свої запаси валюти, яка, як очікується, повинна піднятися в ціні, і зменшити запаси валюти, що повинна подешевшати.

2. Ще одне завдання фінансових менеджерів будь-якого підприємства – це оцінка капіталовкладень. Фірми у своєму розпорядженні має обмежені засоби для інвестування, проте, проектів, в які ці кошти можна вкласти, безліч. У фінансових менеджерів повинні бути механізми розробки, аналізу і відбору проектів, в які фірма буде здійснювати інвестиції. Є багато різних підходів до оцінки інвестиційних проектів, але до найбільш поширених критеріїв належать оцінки чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності і періоду окупності.

Чиста приведена вартість. Підхід з позицій чистої приведеної цінності (іноді кажуть: чистої приведеної вартості) заснований на базовій концепції фінансової теорії, згідно з якою гроші сьогодні коштують дорожче, ніж ті ж гроші завтра. Для того щоб розрахувати чисту теперішню цінність проекту, фінансові менеджери фірми оцінюють грошові потоки, які будуть генеруватися проектом в кожному періоді, а потім дисконтують їх, приводячи до справжнього моменту часу. У багатьох проектах грошовий потік перших років негативний, так як фірма витрачає кошти на початкові інвестиції і в принципі готова закінчити перший рік або два з операційним збитком. У наступні роки, фірма розраховує отримувати позитивний потік грошових коштів. Фінансові менеджери повинні вирішити, яку процентну ставку, що називається ставкою дисконтування, використовувати при розрахунку. Значення цієї ставки визначається виходячи з вартості капіталу. Наприклад, якщо у фірми вартість капіталу становить 10%, тоді дисконтування грошових потоків, що генеруються проектом, і обчислення чистої приведеної цінності буде проводитися за ставкою, що дорівнює 10%. Фірма буде здійснювати тільки ті проекти, у яких чиста приведена цінність виявляється позитивною.

З позицій чистої приведеної цінності можуть оцінюватися як національні, так і зарубіжні проекти. Втім, коли мова йде про міжнародні проекти, необхідно враховувати кілька додаткових факторів, а саме поправку на ризик, вибір валюти розрахунку та визначення меж, в яких буде проводитися оцінка.

Поправка на ризик. Так як зарубіжний проект може виявитися більш ризикованим від національного, міжнародні фірми можуть вводити відповідні корективи, або збільшуючи ставку дисконтування, або зменшуючи величину грошового потоку, що планується. Величина поправки на ризик повинна відображати ступінь ризикованості роботи в країні, де передбачається здійснювати проект. Наприклад, в Німеччині ця поправка незначна або не потрібно зовсім, тому що ця країна відрізняється політичною стабільністю, шанованої судовою системою і прекрасною розвиненою інфраструктурою. А ось релігійні конфлікти Індонезії або громадянська війна у Сьєрра-Леоне, навпаки, вимагають введення набагато більш істотних поправок на ризик при аналізі потенційних інвестицій в цих країнах.

Вибір валюти. Рішення про те, в якій валюті повинен оцінюватися проект, залежить від природи інвестицій. Якщо проект є невід'ємною частиною діяльності зарубіжної дочірньої компанії, краще використання іноземної (місцевої) валюти. Наприклад, на початку 1990-х рр. Adam Opel AG, німецьке дочірнє підприємство General Motors, вклади мільйони німецьких марок в будівництво нового заводу в Айзеннахе, ФРН. Створення цього заводу було головною частиною загального бізнес-плану Opel, і тому фінансові менеджери дочірнього підприємства розрахували чисту наведену цінність проекту в німецьких марках.

Межі проведення розрахунків: материнська компанія або проект? Третій фактор - це визначення того, з якої позиції слід оцінювати грошові потоки, що визначають чисту наведену цінність: з позиції материнської компанії або з позиції власне проекту. На практиці одні міжнародні підприємства аналізують фінансові потоки індивідуальних проектів, інші вивчають вплив цих проектів на стан материнської компанії, а треті - і те і інше.

Внутрішня норма рентабельності. Другий поширений підхід до оцінки інвестиційних проектів полягає в обчисленні внутрішньої норми рентабельності. У цьому випадку, як і при аналізі чистої приведеної цінності, фінансові менеджери спочатку розраховують грошові потоки, що створені кожним з розглянутих проектів впродовж кожного періоду часу. Потім вони обчислюють ставку дисконтування

(внутрішню норму рентабельності), при якій чиста приведена цінність проекту дорівнює нулю. Як і при першому підході, фінансові менеджери повинні коригувати свої розрахунки з урахуванням будь-яких внутрішньофірмових грошових платежів, які не впливають на розмір значимого грошового потоку (внутрішньокорпоративні ліцензійні винагороди, компенсації загальнокорпоративних та адміністративних витрат і ін.). Після цього вони порівнюють внутрішню норму рентабельності проекту з мінімальною ставкою прибутковості або бар'єрної ставкою (*hurdle gate*) - мінімальною нормою прибутку, яку фірма вважає прийнятною для своїх капіталовкладень. Мінімальна ставка може коливатися в залежності від країни, з урахуванням різного ступеня ризику. Фірма здійснює тільки ті проекти, у яких внутрішня норма рентабельності вище мінімальної ставки дохідності.

Період окупності. Третій підхід до оцінки і вибору проектів полягає в розрахунку періоду окупності (*payback period*) - числа років, після чого фірма відшкодує, або «окупить», свої початкові грошові інвестиції за рахунок доходів від проекту. Так, ванкуверська фірма *Placer Dome Inc.* часто застосовує такий підхід до оцінки інвестицій у видобувній промисловості, як у випадку з інвестиціями ми в сумі 500 млн. дол. США в освоєння родовища міді в Чилі, що були здійснювані в рамках спільного підприємства з фінським *Outokumpu OY*. Визначивши, що період окупності інвестицій складе менше п'яти років, фірма вирішила взяти участь в проекті. Підхід з позицій періоду окупності приваблює своєю простотою: шуканий період встановлюється шляхом нескладних арифметичних обчислень. Проте, в ньому не враховуються прибутки, які принесені проектом в більш тривалій перспективі. В результаті може бути обраний проект з великими початковими, але зниженим згодом прибутком, а проект, який спочатку приносить збитки, а потім стабільно забезпечує високий прибуток, буде відкинтий.

3. У міжнародному бізнесі повинна бути прийнята така система бухгалтерського обліку, що забезпечує як внутрішню інформацію, необхідну менеджерам для управління фірмою, так і зовнішню інформацію, необхідну акціонерам, кредитним організаціям та державним органам країн, в яких працює фірма. Проте, через відмінності в національних підходах і практиці бухгалтерського обліку про цю мету простіше сказати, ніж її досягнути. Стандарти і практика фінансового обліку відображають вплив законодавчих, культурних,

політичних і економічних факторів.³ Так як у кожній країні ці фактори свої, основні цілі бухгалтерського обліку та підходи до нього також різняться, і часом значно.

Почнемо з відмінності між країнами загального права і країнами кодексного права. У країнах загального права, таких як Великобританія та США, розвиток бухгалтерських процедур зазвичай здійснюється за допомогою рішень, прийнятих незалежними органами стандартизації, такими як Бюро стандартів обліку (Великобританія) або Бюро стандартів фінансового обліку (FASB) в США. Кожне з цих бюро працює у співпраці з професійними бухгалтерськими групами, такими як інститути присяжних бухгалтерів (у Великобританії їх кілька). Бухгалтери країн загального права зазвичай йдуть так званими загальноприйнятими бухгалтерськими принципами (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP), які забезпечують «правдиве і неупереджене» відображення результатів діяльності фірми на основі стандартів, узгоджених з зазначеними професійними порадами.

На практику обліку впливає також законодавча система країни. У більшості розвинених країн поведінка підприємств диктується нормами як публічного, так і приватного права, хоча комбінація цих норм в кожній країні своя. Так як французькі і німецькі бухгалтерські процедури встановлені законом, провідну роль у моніторингу практики обліку в цих країнах грає держава. У Франції бухгалтери за законом зобов'язані повідомляти владі про всі правопорушення, що виявлені ними в процесі аудиторської перевірки. У США, навпаки, забезпечення точності і чесності бухгалтерської практики фірми вирішується в приватному порядку. Доля Arthur Andersen - суворе тому підтвердження: компанія не змогла забезпечити належний аудит в Enron, за що і поплатилася, ставши предметом безлічі судових розглядів, які швидко призвели до її банкрутства і краху. Система фінансового обліку може також відображати національну культуру країни. Детально викладені владою Франції бухгалтерські процедури відображають статистичні традиції цієї країни. Великі французькі фірми також зобов'язані публікувати «соціальний баланс», що характеризує поводження з трудовим колективом і оплату праці. Німецька практика обліку сповнена антиінфляційних процедур - це реакція на трагічну гіперінфляцію початку 1920-х рр., яка майже знищила накопичення середнього класу і сприяла тому, що Адольф Гітлер став в 1932 р. канцлером Німеччини. Наступними важливими детермінантами бухгалтерських процедур є міжнародні політичні зв'язки країни. Більшість членів Британської Співдружності Націй

прийняли принципи і процедури бухгалтерського обліку Великобританії, а колишні колонії Франції та Нідерландів успадкували їх від своїх колоніальних правителів. Аналогічно, бухгалтерські процедури Філіппінських островів відповідають процедурам Сполучених Штатів Америки, під контролем яких країна перебувала в період з 1898 по 1946 р. На практику фінансового обліку впливає також економічна система країни. В умовах планової економіки облікова система покликана забезпечувати органи державного планування інформацією щодо обсягів випуску продукції. Подібні системи орієнтовані на документацію того, як використовуються державні кошти і чи виконуються встановлені урядом обсяги виробництва. З іншого боку, в ринково орієнтованих системах менеджером і інвесторам потрібна інформація про прибутки і витрати. На національні стандарти фінансової звітності можуть впливати і ринки капіталу. Американські фірми традиційно залучають капітал приватних інвесторів. У зв'язку з цим стандарти обліку спрямовані на забезпечення аутсайдерів - приватних власників акцій і облігацій - точної і корисною інформацією, що допомагає їм приймати коректні інвестиційні рішення.

Різниця в практиці обліку. Міжнародні підприємства, що покладаються на зарубіжні правила бухгалтерського обліку, але не враховують ці відмінності, ризикують зробити значні, а часом і фатальні стратегічні прорахунки і операційні помилки. Розглянемо основні які з найбільш важливих відмінностей в системах обліку різних країн, що стосуються міжнародних фірм. *Оцінка і переоцінка активів.* Системи звітності в більшості країн базується на припущенні про те, що активи фірми повинні оцінюватися за первинною вартістю. Іншими словами, актив відображається в бухгалтерських документах за своєю купівельною ціною з вирахуванням зносу. Проте через інфляцію, ринкова вартість активів зазвичай виявляється вище їх первісної вартості. У різних країнах ця проблема вирішується по-різному. Фірмам в Нідерландах дозволяється збільшувати вартість таких активів в своїх балансах, вказуючи їх справжню відновну вартість. Британські бухгалтери можуть вибирати на свій професійний розсуд, оцінювати чи активи за первинною початковою вартістю, за поточною вартістю або за комбінацією того й іншого. Австралійські фірми можуть вносити зміни у вартість довгострокових активів з урахуванням інфляції або поліпшення економічної ситуації. У США і Японії, проте, подібна підвищуюча переоцінка протизаконна.

Оцінка товарно-матеріальних запасів. Як відомо, існує два основних методах оцінки запасів: LIFO (last in, first out, оцінка запасів за цінами перших покупок) і FIFO (first in, first out, оцінка за цінам останніх покупок). За часів інфляції метод LIFO, як правило, веде до більшого збільшення звітної собівартості реалізованих товарів фірми, зниження балансової вартості її товарно-матеріальних запасів і зменшення звітного прибутку (а разом з ним, швидше за все, і податків), ніж метод FIFO. FIFO забезпечує більш прозору оцінку вартості існуючих запасів фірми, ніж LIFO. У зв'язку з цим, порівнюючи ефективність двох фірм, необхідно знати, яким методом оцінки користується кожна з них. Американські, японські і канадські фірми можуть застосовувати будь-який з методів.

Відносини з податковими органами. Звітна документація фірми становить основу розрахунку її податкових зобов'язань. У ФРГ бухгалтерські процедури чітко викладені в Комерційному кодексі і відповідають вимогам податкового законодавства країни. Зазвичай різниці між фінансовою звітністю для акціонерів і фінансовою звітністю для німецьких податкових органів не робиться. У США прийнятий зовсім інший підхід. Американські фірми складають два різних види фінансової звітності: одну для Податкового управління, а іншу для акціонерів. Такі дії дозволені податковим законодавством США і дозволяють фірмам користуватися спеціальними умовами податкового законодавства і зменшувати оподатковуваний дохід.

Використання резервних рахунків. Наступною важливою відмінністю національних облікових систем є використання резервних рахунків - рахунків, на які записуються передбачувані майбутні витрати, здатні вплинути на роботу фірми. Наприклад, оптовий постачальник канцелярських товарів, знаючи, що частина відвантаженої продукції не буде оплачена, а частина повернеться від роздрібних торговців, може створити резервний рахунок безнадійних боргів і поверненого товару. У США використання резервних рахунків обмежене і уважно контролюється Податковим управлінням та Комісією з цінних паперів і бірж. На відміну від обмежувальної американської системи, Комерційний кодекс Німеччини ліберально дозволяє німецьким фірмам відкривати резервні рахунки під різні потенційні майбутні витрати, такі як відкладений ремонт або схильність міжнародним ризиків.

Інші відмінності. У підходах різних країн до бухгалтерського обліку існує і багато інших відмінностей. Наприклад: капіталізація фінансової оренди (американські, британські та канадські фірми зобов'язані

капіталізувати фінансову оренду (лізинг), тоді як французькі і швейцарські фірми мають таке право, але не обов'язок); складання консолідованої фінансової звітності (для американських і британських фірм консолідація фінансової звітності обов'язкова, тоді як німецькі фірми можуть не консолідувати дочірні компанії, якщо їх діяльність значно відрізняється від діяльності батьківської фірми або якщо консолідація зажадає від останньої занадто великих витрат); капіталізація витрат на наукові дослідження і дослідницько-конструкторські розробки (в більшості країн фірмам дозволяється капіталізувати витрати на НДДКР, проте в США ця практика в більшості заборонена); облік ділової репутації (фірма, що купує іншу фірму, часто платить за неї суму, що перевищує її балансову вартість. Різниця між балансовою вартістю фірми та ціною її покупки називається діловою репутацією («гудвіл»). У Нідерландах ділова репутація зазвичай списується впродовж 5 років, хоча фірми можуть списати її відразу або протягом певного періоду часу тривалістю до 10 років.

Фінансовий облік міжнародних ділових операцій.

Крім труднощів, що викликані відмінностями систем фінансової звітності різних країн, більшості міжнародних фірм також доводиться вирішувати два типи більш конкретних проблем бухгалтерського обліку, які неодмінно виникають в міжнародному бізнесі:

- облік транзакцій, деномінованих в іноземній валюті;
- відображення операційних результатів зарубіжних дочірніх компаній в консолідованій фінансовій звітності корпорації.

Облік транзакцій в іноземній валюті. Фірми стикаються з проблемою обліку транзакцій в іноземній валюті щоразу, коли погоджуються здійснити продаж або оплатити покупку товарів, послуг або активів у валюті іншої країни. За існуючої системи гнучких обмінних курсів дуже ймовірно, що за час з моменту підписання фірмою міжнародного контракту до моменту платежу або надходження грошових коштів за товари, послуги або активи, курс валюти зміниться.

Трансляція іноземної валюти. Другий тип проблем міжнародного фінансового обліку, з яким стикаються компанії, виникає, коли фірма звітує про результати діяльності своїх зарубіжних дочірніх компаній перед акціонерами і податковими органами своєї країни. Зазвичай закордонні дочірні підприємства здійснюють операції в національній грошовій одиниці, а тому материнська компанія повинна перерахувати

дані фінансових звітів у своїй валюті. Процес «перекладання» фінансових звітів дочірньої компанії, деномінованих в локальній валюті, у валюту материнської компанії називається трансляцією (translation) і пов'язаний з проблемою трансляційного ризику. Необхідність процесу трансляції зумовлюється зобов'язаннями формувати консолідовану фінансову звітність. В консолідованій фінансовій звітності уся сукупність операцій материнської фірми і її дочірніх компаній відбивається у вигляді єдиного комплексу звітів, деномінованих в одній валюті. У США процедури обліку міжнародних транзакцій викладені в стандарті № 52 Бюро стандартів фінансового обліку США. Перед міжнародними підприємствами також стоїть завдання щодо дотримання податкового законодавства різних країн. ТНК прагнуть максимізувати свій післяподатковий прибуток, використовуючи різні податкові пільги і уникаючи штрафних санкцій. За допомогою маніпулювання трансфертними цінами вони можуть перемищати у звітах прибутки з країн з високими податками в країни, де податки нижче. Під трансферним ціноутворенням розуміється призначення цін на товари і послуги однією філією або дочірньою компанією батьківській фірмі, іншій філії або дочірній компанії. Передача товарів, технологій та інших ресурсів між дочірніми компаніями, що розташовані в різних країнах - звичайне явище. За деякими оцінками, в США внутрішньокорпоративні поставки складають 40% всієї зовнішньої торгівлі товарами. Кілька маленьких країн зуміли побудувати у себе сильну економіку на принципі «податкового раю», залучаючи ТНК саме скасуванням корпоративних податків на прибуток і створенням сприятливого податкового клімату. Тобто, здійснюється розміщення ділових операцій в так званому «податковому раю» - в одній з країн, де корпоративні податки на прибуток низькі або відсутні зовсім. За відносно невелику плату міжнародні корпорації можуть відкрити в такому місці дочірню компанію, якій належать 100% статутного капіталу.

Як і багато інших країн, США пропонують фірмам податкові пільги, що стимулюють підприємців до участі в міжнародному бізнесі. Податковий кодекс США дозволяв фірмам створювати зовнішньоторговельні корпорації для зменшення податків з експорту продукції, хоча згодом ці положення були визнані такими, що суперечать нормам СОТ. За певних умов, американські фірми також можуть відкладати виплати податку на прибуток з доходів, отриманих їх закордонними дочірніми компаніями. При цьому закордонні філії американських фірм такої податкової привілеї не мають. Через

фінансові потреби держав, міжнародні фірми часто опиняються в стані конфлікту з іноземними властями. Для зниження податкового тягаря фірм, влади багатьох країн пропонують своїм компаніям «залік» податків, сплачених за кордоном. Між країнами укладаються договори, що спрямовані на зниження податкового тягаря і стимулювання міжнародного бізнесу. Але, незважаючи на це, міжнародні фірми часто стають об'єктом дискредитації з боку місцевих політиків, які вважають (правомірно чи ні), що ті не платять належних з них за законом податків.

ЛІТЕРАТУРА:

Базова

1. Гриффин Р., Пастей М.: Учебник. – С-Пб.: Изд. дом «ПИТЕР», 2010.- 1080с.
2. Давидова І.О., Величко К.Ю. Транснаціональні корпорації.:Навч. посібник.-Х.:ХДУХТ, 2009.-273с.
3. Кузнецова О.В., Кузнецов А.В., Туровский Р.Ф., Четверикова А.С. Инвестиционные стратегии крупного бизнеса и экономика регионов – М.: ЛИБРОКОМ, 2013. – 440с.
4. Полякова В.В., Щепин Р.К. Мировая экономика и международный бизнес.: Учебник– М.: КНОРУС, 2008. – 688с.
5. Хилл Чарльз Международный бизнес – С-Пб.: Изд. дом ПИТЕР, 2103. – 688 с.

Допоміжна

1. Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как повышают эффективность компании. – М.: Олимп Бизнес, 2012. – 224с.
2. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741с.
3. Джонс Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. Пер. с англ. – М.: ВИЛЬЯМС, 2007. – 800с.
4. Демафилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.
5. Селезнева Е. Лидерство.: Учебник.. – М.: Юрайт, 2014. – 430с.
6. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернеер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. – М.: Попурри, 2004. – 588с.
7. Холленсен С. Глобальный маркетинг, Новое знание, 2004.- 521с.
8. Casson M., Singh S. Corporate research and development strategies: The influence of firm, industry and country factors on the decentralization of R&D // R&D management-Oxford. — 1993. — Vol.23 (№ 2). — PP. 48—56.
9. Dunning J. H. The globalization of business: The challenge of the 1990s. — L.; N. Y.: Routledge, 1993. — 518 p.

10. Dunning J. The Globalization of Business. — London: Routledge, 1993.
11. Vernon R. Transnational corporations. Where are they coming from, where are they headed? // Trans.corp. — 1992. — vol.1 (N 2). — PP. 2—19

Інформаційні ресурси
Анотований перелік web-ресурсів

Органи державного управління і національні інститути
<p>Офіційна сторінка Президента України www.president.gov.ua</p> <p>Офіційний сайт Президента України містить тексти офіційних документів (законів України, розпоряджень та указів Президента), графік Президента, новини прес-служби, виступи та промови Президента.</p>
<p>Урядовий портал Кабінету Міністрів України www.kmu.gov.ua</p> <p>Поряд з висвітленням поточної та перспективної діяльності Уряду України; нормативно-правової бази та проектів документів, розроблених Кабінетом Міністрів України; прес-релізів, сайт містить інформацію про історію українських урядів, аналітичні та статистичні матеріали щодо розвитку реального сектору економіки (державних фінансів, грошово-кредитної сфери, банківської, інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності, транспорту, агропромислового комплексу та ін.), а також висвітлює проблематику адміністративно-територіальної реформи в Україні, співробітництва України з Європейським Союзом і приєднання держави до СОТ.</p>
<p>Національний банк України www.bank.gov.ua</p> <p>Офіційний сайт Національного банку України містить корисну інформацію про історію Національного банку України, його організаційну структуру, правовий статус і функції. На сайті розміщено статистичні дані та інформаційно-аналітичні матеріали про поточний стан макроекономіки і монетарного сектору України, електронні версії офіційних видань НБУ: «Річний звіт Національного банку України», «Бюлетень Національного банку України», «Вісник НБУ», «Платіжний баланс України» та ін.</p>
<p>Міністерство закордонних справ України www.mfa.gov.ua</p> <p>На сайті висвітлено інформацію щодо зовнішньополітичних пріоритетів України, її участі в системі міжнародних відносин, міждержавного економічного та інвестиційного співробітництва, взаємодії з</p>

міжнародними структурами. Крім того, представлено матеріали, які стосуються європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Міністерство економіки України

www.me.gov.ua

Офіційний сайт Міністерства економіки України крім поточної діяльності цієї державної інституції висвітлює основні засади і напрями зовнішньоекономічної, інвестиційної та фінансової політики України; актуальні питання щодо кредитного забезпечення реального сектору економіки, розвитку банківської системи, стану розрахунків у національній економіці; тенденції сучасного розвитку ринків товарів і послуг; характер взаємодії України з міжнародними організаціями; стратегічні напрями її співробітництва з Європейським Союзом та НАТО; перспективи приєднання до СОТ та участь в Єдиному економічному просторі. Значну зацікавленість можуть викликати аналітичні та статистичні матеріали щодо підсумків та прогнозів економічного та соціального розвитку України, її участі у міжнародних інвестиційних процесах; інформація про спеціальні (вільні) економічні зони та території пріоритетного розвитку та ін.

Міністерство фінансів України

www.minfin.gov.ua

На офіційному сайті Міністерства фінансів України представлено інформацію про поточну і перспективну діяльність цієї державної інституції, аналітичні та статистичні матеріали, які стосуються співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями (Світовим банком, МВФ і ЄБРР) та з регіональними інтеграційними угрупованнями (ЄП, ЄС). Крім того, сайт містить інформацію про бюджет та державний борг України, а також законодавчу базу держави. Особливу зацікавленість можуть викликати анотації статей, надрукованих у журналі «Фінанси України».

Державна митна служба України

www.customs.gov.ua

Крім загальної інформації про структуру, функції та поточну діяльність Державної митної служби України, сайт подає митну статистику зовнішньоторговельних операцій держави (сумарні обсяги експорту та імпорту за країнами та їх групами, товарну структуру зовнішньої торгівлі та ін.), систематизований перелік ставок ввізного мита, інформацію про внесення змін до ТН ЗЕД. Особливу зацікавленість викликає розміщення на сайті електронної версії інформаційно-аналітичного журналу «Митниця».

Державний комітет України у справах національностей та міграцій

<p>www.scnm.gov.ua</p> <p>Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків «Держзовнішінформ»</p> <p>www.ukrdzi.com</p> <p>Офіційний сайт «Держзовнішінформу» містить величезний ресурс зовнішньоторговельної інформації, включаючи архів індикативних та довідкових цін на експортну та імпорتنу продукцію; дані щодо застосування (зняття, зміни виду, призупинення дії) спеціальних санкцій, передбачених статтею 37 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність», до українських суб'єктів ЗЕД і іноземних суб'єктів господарської діяльності; інформацію про тендери, що проводяться в Україні; перелік торговельних представництв України за кордоном та ін. Крім того, на сайті представлено електронні версії ряду періодичних видань (бюлетеня «Огляд цін українського та світового товарних ринків», журналів «Огляд українського ринку», «Метал», «Агро Перспектива»); маркетингові дослідження «Держзовнішінформу»; а також базу даних комерційних пропозицій про співробітництво з-за кордону; інформацію про виставки, які проводяться в Експоцентрі України та за кордоном та ін. Пошукова система сайту «Держзовнішінформу» забезпечує контекстний пошук в рамках всього архіву періодичних видань Центру.</p>
<p align="center">Національні науково-дослідні інститути та центри</p>
<p>Національний інститут стратегічних досліджень</p> <p>www.niss.gov.ua</p> <p>На офіційному сайті Інституту міститься загальна інформація про історію його створення, структуру та поточну діяльність. Крім того, сайт подає електронні версії аналітичних оглядів, публікацій, матеріалів круглих столів, а також електронний каталог та каталог періодики бібліотеки Інституту. Особливу зацікавленість викликає розміщення на сайті електронної версії науково-аналітичного журналу «Стратегічна панорама».</p>
<p>Національний інститут проблем міжнародної безпеки</p> <p>www.niisp.gov.ua</p> <p>Поряд з висвітленням поточної діяльності Інституту, офіційний сайт містить електронні версії публікацій його вчених, які стосуються політики, економіки, соціальної сфери, воєнної сфери, духовності, культури, ідеології та ін. Цікавими будуть і матеріали конференцій, круглих столів та наукових семінарів, проведених в Інституті, а також доповіді їх учасників.</p>
<p>Інститут світової економіки і міжнародних відносин</p> <p>www.iweir.org.ua</p>

<p>Офіційний сайт Інституту містить інформацію про його структуру та поточну діяльність.</p>
<p>Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова www.uceps.org На сайті розміщено інформацію про Центр, його структуру та експертів. Найціннішим ресурсом сайту є електронні версії статей, інтерв'ю та книг експертів Центру – провідних українських вчених-економістів, політологів, соціологів та ін. Крім того, сайт містить інформацію, яка стосується соціологічних опитувань, проведених Центром, а також електронну версію журналу «Національна безпека і оборона».</p>
<p>Інститут глобальних стратегій www.igls.com.ua Офіційний сайт Інституту містить інформацію про його структуру, місію та основні напрямки діяльності. Найбільшу зацікавленість викликають аналітичні матеріали Інституту, які стосуються актуальних питань геополітики, економіки та внутрішньої політики України, а також статті та інтерв'ю експертів.</p>
<p>Інститут економічних досліджень і політичних консультацій www.ier.kiev.ua</p>
<p>Каталог «Імпортери та експортери України» www.eximbase.com На сайті розміщено інформацію про інвестиційний і податковий клімат в Україні; кон'юнктуру товарних ринків; правила зовнішньоекономічної діяльності; аналітичні огляди зовнішньої торгівлі України (масштаби, товарна, географічна, регіональна та видова структури); контактні координати органів влади і управління України, державних адміністрацій, дипломатичних представництв України за кордоном; каталог українських підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (загальний обсяг експорту та імпорту цих підприємств складає близько 80 і 70% відповідно від загального обсягу українського експорту та імпорту).</p>
<p>База українського законодавства в Інтернет www.lawukraine.com Сайт містить комп'ютерну правову бібліотеку «Ліга», сервер Верховної Ради України, Інформаційно-пошукову систему «Нормативні акти України», законопроекти України та ін.</p>
<p>Наукові та електронні бібліотеки в Україні</p>
<p>Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського www.nbuv.gov.ua</p>

Національна парламентська бібліотека www.alpha.rada.kiev.ua
Електронна бібліотека Львівської комерційної академії www.dev.lac.lviv.ua/lib
Наукова бібліотека імені Максимовича www.lib-gw.univ.kiev.ua
Наукова бібліотека Донецького університету www.library.dongu.donetsk.ua
Луганська обласна універсальна наукова бібліотека імені М.Горького www.library.lg.ua
Дніпропетровська обласна наукова бібліотека www.libr.dp.ua
Вінницька державна обласна універсальна наукова бібліотека імені К.А.Тімірязєва www.library.vinnitsa.com
Львівська електронна бібліотека імені В.Стефаніка www.lsl.lviv.ua
Одеська державна наукова бібліотека імені М.Горького www.ognb.odessa.ua
Велика економічна бібліотека www.economics.com.ua
Електронна бібліотека www.lib.com.ua
Міжнародні економічні і фінансові організації
Міжнародний валютний фонд (МВФ) (The International Monetary Fund) www.imf.org Офіційний сайт МВФ містить загальну інформацію про принципи та поточну діяльність цієї міжнародної організації, публікації провідних спеціалістів з проблем фінансової стабільності і управління державним боргом та ін. Тут розміщено Щорічний огляд світової економіки («The World Economic Outlook»), який вміщує багатий статистичний і аналітичний матеріал щодо соціально-економічного розвитку багатьох країн світу, класифікованих за регіонами та рівнем розвитку (розвинуті, ті, що розвиваються і країни з перехідною економікою); особливу увагу в огляді приділено питанням економічної політики. Зазвичай огляд публікується двічі в рік, має певну тематичну спрямованість і містить багаточисельні статистичні додатки.

Організація об'єднаних націй (ООН) (United Nations Organization)

www.un.org

Офіційний сайт ООН містить інформацію про її поточну діяльність, матеріали і коментарі щодо генеральних асамблей, а також офіційні документи цієї організації. Тут можна ознайомитися з алфавітним списком держав-членів ООН з посиланнями на сторінки їх представництв.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) (The International Finance Corporation)

www.ifc.org

Міжнародна фінансова корпорація – одна з інституцій групи Світового банку. Вона здійснює підтримку приватного бізнесу в країнах-членах Світового банку. На офіційному сайті цієї організації можна ознайомитися з інформацією, яка стосується фінансування проєктів в різноманітних регіонах світу, а також різноманітних галузях економіки. Тут можна ознайомитися з основними вимогами, які висуваються до проєктів.

Міжнародна фінансова корпорація (МФК) (The International Finance Corporation)

www.ifc.org

Світова організація торгівлі існує з 1995р. На її офіційному сайті розміщено інформацію про цілі і задачі, структуру і принципи роботи цієї інституції. Тут регулярно публікуються статистичні та аналітичні матеріали щодо сучасних тенденцій та закономірностей розвитку міжнародних торговельних відносин та особливостей їх глобальної регуляторної системи. Особливу зацікавленість можуть викликати електронні версії щорічника «International Trade Statistics» англійською, французькою та іспанською мовами.

Група Світового банку (The World Bank Group)

www.worldbank.org

На сайті групи Світового банку розміщено загальну інформацію про його діяльність, головним чином про функціонування, а також статистичні матеріали та річні звіти. Тут можна ознайомитися з щорічним статистичним виданням групи Світового банку «World Development Indicators», яке містить близько 800 показників щодо різних країн світу за такими розділами, як загальний огляд світового розвитку, населення, навколишнє середовище, економіка, держави і ринки, глобальні зв'язки. У вільному доступі на сайті розміщено значну частину матеріалу в електронному вигляді.

Міжнародний банк реконструкції і розвитку (МБРР) (International Bank for Reconstruction and Development)

www.worldbank.org/ibrd

На офіційному сайті МБРР розміщено інформацію про його структуру, статистичні дані, які стосуються різних аспектів його діяльності, а також річні звіти.

Міжнародна асоціація розвитку (МАР) (The International Development Association)

www.worldbank.org/ida

Міжнародну асоціацію розвитку було створено у 1960р., як спеціалізовану установу ООН у складі групи Світового банку, для надання допомоги найбільш бідним країнам світу.

Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (БАГІ) (The Multilateral Investment Guarantee Agency)

www.miga.org

Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій було засновано у 1988р. для сприяння довгостроковим вкладенням капіталу в економіку країн, що розвиваються, через надання гарантій і страхування від некомерційних ризиків. На сайті розміщено інформацію про історію створення агентства, його цілі і задачі, а також принципи роботи, про країни-члени агентства, проекти, що реалізуються в різних країнах. Тут можна знайти дані, які надаються інвесторами і кредиторами, про хід приватизації в різних країнах та інвестиційних проектах, що вимагають залучення іноземного капіталу.

Міжнародна торговельна палата (МТП) (The International Chamber of Commerce)

www.iccwbo.org

Міжнародну торговельну палату було засновано у 1919р. з метою поглиблення та диверсифікації міжнародних економічних відносин, розвитку світової економіки і взаємовигідного співробітництва ділової співдружності. На сайті розміщено інформацію про структуру та функції цієї організації, її діяльність в таких сферах, як господарське право, реклама і маркетинг, соціальна відповідальність бізнесу та ін.

Міжурядові організації

Конференція ООН по торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) (United Nations Conference on Trade and Development)

www.unctad.org

Конференція ООН по торгівлі і розвитку, яку було засновано у 1964р., є органом Генеральної Асамблеї ООН. Головними завданнями її діяльності є сприяння розвитку міжнародних торговельних відносин,

інвестиційному співробітництву між державами, а також підтримка країн з низьким рівнем соціально-економічного розвитку у їх стремління імплантуватися в систему світового господарства на рівноправних засадах.

На офіційному сайті організації публікуються огляди аналітичного дослідження «World Investment Report».

Конференція ООН по праву міжнародної торгівлі (ЮНСИТРАЛ) (United Nations Commission on International Trade Law)

www.uncitral.org

Комісію ООН по праву міжнародної торгівлі було створено рішенням Генеральної Асамблеї у 1966р. з метою модернізації і узгодження норм міжнародної комерційної діяльності. На офіційному сайті цієї організації можна ознайомитися з документами комісії, починаючи з 1968р.

Асоціація країн Південно-Східної Азії (АСЕАН) (The Association of South-East Asian Nations)

www.aseansec.org

Асоціація країн Південно-Східної Азії, створена у 1967р., об'єднує на сьогодні 10 держав, які об'єдналися з метою сприяння економічному зростанню, соціальному прогресу, культурному розвитку, а також миру і стабільності в регіоні. На офіційному сайті організації розміщено інформацію про історію її створення, співробітництво з іншими державами світу, країни-учасниці та ін.

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) (The Organization for Economic Cooperation and Development)

www.oecd.org

Організацію економічного співробітництва і розвитку було засновано у 1960р. На її офіційному сайті можна знайти інформацію про всі напрямки співробітництва країн-учасниць і ті проблеми, які вони спільно вирішують, у тому числі в галузі корпоративного управління і розвитку конкуренції, боротьби з корупцією і «відмиванням» грошей, в розвитку торгівлі і транспорту, засобів телекомунікації, сільськогосподарського і промислового виробництва. Тут можна знайти аналітичні і статистичні дані, які стосуються макроекономічних процесів в країнах ОЕСР, зокрема електронну версію щорічного видання «OECD in Figures».

Організація країн-експортерів нафти (ОПЕК) (The Organization of the Petroleum Exporting Countries)

www.opec.org

Організація країн-експортерів нафти об'єднує на сьогодні 11 держав, що розвиваються (Алжир, Індонезію, Іран, Ірак, Кувейт, Лівію, Нігерію, Катар, Саудівську Аравію, Об'єднані Арабські Емірати і Венесуелу), які є

монополістами у постачанні енергетичних ресурсів на світовий ринок. На офіційному сайті організації можна ознайомитися з інформацією про історію її створення і функції, про країни-члени ОПЕК, поточні події та ін.

Науково-дослідні, інформаційні та статистичні центри

Інститут міжнародної економіки (Institute for International Economics)

www.iic.com

Інститут міжнародної економіки, створений у 1981р., є приватною некомерційною організацією, метою діяльності якої є дослідження міжнародної економічної політики. Дослідження спрямовані на вивчення актуальних проблем світового господарства і надання інформації для їх публічного висвітлення. На офіційному сайті Інституту представлено наукові статті, присвячені проблематиці інтеграційних процесів і глобалізації, діяльності міжнародних економічних організацій та ін.

Центр вивчення міграцій, Нью Йорк (The Center for Migration Studies)

www.cmsny.org

Нью-Йоркський центр вивчення міграцій було створено у 1964р., як один з перших дослідницьких центрів в цій галузі для сприяння у вивченні соціально-демографічних, історичних, економічних, політичних та інших аспектів міграції населення.

Статистична служба Європейської комісії (Євростат)

www.europa.eu.int

Статистична служба Європейської комісії (Євростат) регулярно публікує статистичні дані, які стосуються економічного і соціального розвитку держав Європейського Союзу. Основною публікацією, яка представлена на сайті, є щорічник «Eurostat Yearbook», що вміщує близько 900 показників. У відкритому доступі можна знайти короткий виклад змісту щорічника за 100 основними демографічними, соціальними, політичними і економічними показниками по країнам ЄС, країнам-кандидатам на вступ до даного інтеграційного блоку та основними партнерам по економічному співробітництву.

Сайт Історії європейської інтеграції (The History of European Integration Site)

www.let.leidenuniv.nl/history

На сайті Історії європейської інтеграції, який підтримується Лейденським університетом (Нідерланди), можна ознайомитися з електронними копіями таких документів, як Бреттон-Вудська угода (The Bretton Woods Agreement, 1944), Генеральна угода по тарифам і торгівлі (General Agreement on Tariffs and Trade, 1947), Статут Ради Європи (Statute of the

<p>Council of Europe, 1949), Угода про створення Європейського співтовариства вугілля і сталі (Treaty Establishing the European Coal and Steel Community, 1951), Римська угода, (The Treaty of Rome, 1957), Статут Європейського Інвестиційного банку (Statute of the European Investment Bank, 1958), Маастрихтська Угода (The Treaty of Maastricht, 1990), Угода про світову торгівлю (World Trade Agreement, 1994) та ін.</p>
<p>Органи державної статистики</p>
<p>U.S. Department of the Treasury www.ustreas.gov</p>
<p>Bureau of the Public Debt T-Bill, Notes and Bonds www.publicdebt.treas.gov</p>
<p>U.S. Bureau of Economic Analysis www.bea.doc.gov</p>
<p>U.S. Bureau of Labor Statistics www.stats.bls.gov</p>
<p>U.S. Department of Labor www.dol.gov</p>
<p>U.S. Department of Commerce www.doc.gov</p>
<p>U.S. Bureau of Census www.census.gov</p>
<p>U.S. Department of Agriculture www.usda.gov</p>
<p>U.S. Bureau of Transportation Statistics www.bts.gov</p>
<p>STAT-USA Internet www.stat-usa.gov</p>
<p>National Bureau of Economic Research www.nber.org</p>
<p>World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASD) www.econ.ag.gov</p>
<p>Fed Stats www.fedstats.gov</p>
<p>Federal Reserve Bank www.bog.frb.fed.us</p>
<p>Investment Company Institute www.ici.org</p>
<p>Joint Economic Committee www.house.gov</p>

Statistics Canada www.statcan.ca
U.K. Office of National Statistics www.ons.gov.uk
Japan External Trade Organization www.jetro.go.jp
Japan Economic Planning Agency www.epa.go.jp
German Federal Statistical Office www.statistik-bund.de
German government www.bundesregierung.de
German Finance Ministry www.bundesfinanzministerium.de
German Federal Economics Office www.bawi.de
German Labor Office www.arbeitsamt.de
Макроекономічні індикатори
Business Cycle Indicators www.globalexposure.com
Economic Information Systems www.econ-line.com
Dismal Scientist-UK www.dismal.com
Mexico Consensus Economic Forecast – Mexico www.cob.asu.edu
Органи державного контролю
Commodity Futures Trading Commission (CFTC) www.cftc.gov
Futures Industry Association / Futures Industry Institute www.congress.org
Emerging Markets Traders Association www.emta.org
White House www.whitehouse.gov
IFC Emerging Markets Data Base www.ifc.org
International Swaps and Derivatives Association

www.isda.org
U.S. Securities and Exchange Commission www.sec.gov
Managed Funds Association www.mfainfo.org
National Futures Association (NFA) www.nfa.futures.org
Futures Industry Association (FIA) www.fiafii.org
Securities Investor Protection Corporation www.sipc.org
Державні банки
Bank for International Settlements www.bis.org
Bank of England www.bankofengland.co.uk
Bank of Japan www.boj.or.jp
Banque de France www.banque-france.fr
Board of Governors of the Federal Reserve System www.bog.frb.fed.us
Deutsche Bundesbank www.bundesbank.de
European Central Bank www.ecb.int
Swiss National Bank www.snb.ch
De Nederlandsche Bank www.dnb.nl
Asian Development Bank www.adb.org
Banco Central do Brasil www.bcb.gov.br
Bank of Canada www.bank-banque-canada.ca
Federal Reserve Bank of Atlanta www.frbatlanta.org
Federal Reserve Bank of Boston

www.bos.frb.org
Federal Reserve Bank of Chicago www.frbchi.org
Federal Reserve Bank of Cleveland www.clev.frb.org
Federal Reserve Bank of Dallas www.dallasfed.org
Federal Reserve Bank of New York www.ny.frb.org
South African Reserve Bank www.resbank.co.za
The Central Bank of the Russian Federation www.cbr.ru
Крупні комерційні банки
Bank of New York www.bankofny.com
Credit Lyonnais S.A. www.creditlyonnais.fr
Nations Bank Corp. www.nationsbank.com
J.P. Morgan & Co. www.jpmorgan.com
ING Euro Desk www.ing.nl
Nordes Bank www.nordes-bank.no
CS First Boston www.csfb.com
Bank of Montreal www.bmo.com
IBJ International www.ibjs.co.jp
Royal Bank of Scotland www.rbs.co.uk
Біржі ф'ючерсів і опціонів
Chicago Board of Trade www.cbot.com
Chicago Board Options Exchange www.cboe.com

Chicago Mercantile Exchange www.cme.com
Coffee, Sugar and Cocoa Exchange www.csce.com
Hong Kong Futures Exchange www.hkfe.com
MidAmerica Commodity Exchange www.midam.com
Minneapolis Grain Exchange www.mgex.com
Kansas City Board of Trade www.kcbot.com
New York Cotton Exchange (NYBOT) www.nyce.com
New York Mercantile Exchange (COMEX) www.nymex.com
Belgium Futures & Options Exchange www.belfox.be
Italian Derivatives Market www.borsaitalia.it
International Petroleum Exchange www.ipe.uk.com
London International Financial Futures Exchange / London Commodities Exchange www.liffe.com
London Metals Exchange www.lme.co.uk
Marche A Terme International de France www.matif.fr
Mercado Espanol de Opciones y Futurs Financieros - Retra Fija www.meff.es
South African Futures Exchange www.safex.co.za
Інформація і аналітика по ф'ючерсам і опціонам
Futures on-line www.futuresmag.com
Options Analysis www.optionsanalysis.com
Options Industry Council

www.optionscentral.com
Options Resource Center www.e-analytics.com
PM Publishing (options) www.pmpublishing.com
Інформація і аналітика по товарним ринкам
Commodity Traders Consumer Report www.ctcr.investors.net
Commodity Resource Corp. www.commodity.com
Gold Eagle www.gold-eagle.com
Agriculture Network Information Center www.agnic.org
Soybeans www.nsrl.uiuc.edu
Energy, petrochemical and metals market www.platts.com
Energy www.wtrg.com
Energy www.eia.doe.gov
Cooper www.copper.org
Phelps Dodge Corporation www.phelpsdodge.com
Aluminium www.world-aluminium.org
Фондові біржі
Australia Stock Exchange www.ase.com.au
Boston Stock Exchange www.bostonstock.com
Chicago Stock Exchange www.chicagostockex.com
Nasdaq-Amex

www.nasdaq-amex.com
National Stock Exchange of India www.nseindia.com
Helsinki Stock Exchange www.hse.fi
Italian Stock Exchange www.borsaitalia.it
Korea Stock Exchange www.kse.or.kr
Lima Stock Exchange www.bvl.com
Madrid Stock Exchange www.bolsamadrid.es
Montreal Stock Exchange www.me.org
New York Stock Exchange www.nyse.com
New Zealand Stock Exchange www.nzse.co.nz
Philadelphia Stock Exchange www.phlx.com
Stock Exchange of Singapore www.ses.com.sg
Stock Exchange of Thailand www.set.or.th
Santiago Stock Exchange www.bolsantiago.cl
SBF-Paris Bourse (Paris Stock Exchange) www.bourse-de-paris.fr
Stockholm Stock Exchange www.xsse.se
Vancouver Stock Exchange www.vse.ca
Tel-Aviv Stock Exchange www.tase.co.il
Tokyo Stock Exchange www.tse.or.jp
Toronto Stock Exchange www.tse.com

London Stock Exchange www.londonstockex.co.uk
Pacific Stock Exchange www.pacificex.com
International Stock Exchange www.efinooddy.com
Gruppe Deutsche Borse www.exchange.de
Eurex www.eurexchange.com
Berlin Stock Exchange www.money.berlinerboerse.de

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ I. Міжнародний бізнес в епоху глобалізації.....	4
Тема 1. Загальна характеристика міжнародного бізнесу.....	4
Тема 2. Теорії міжнародної торгівлі та міжнародного інвестування.....	12
Тема 3. Процеси глобалізації та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу.....	22
Тема 4. Світові ринки та центри ділової активності.....	28
Тема 5. Регулювання міжнародного бізнесу.....	43
Розділ II. Специфіка управління міжнародним бізнесом.....	57
Тема 6. Стратегічний менеджмент в міжнародному бізнесі.....	57
Тема 7. Міжнародні стратегічні альянси.....	68
Тема 8. Особливості трудових відносин у міжнародному бізнесі.....	75
Тема 9. Міжнародний маркетинг.....	82
Тема 10. Міжнародний фінансовий менеджмент.....	88
Література.....	108

Навчально-методичне видання

УШАКОВА Наталія Григорівна
ВЕЛИЧКО Катерина Юріївна
ПЕЧЕНКА Оксана Іванівна

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів економічних спеціальностей

Авторська редакція

Підп. до друку р. Формат 60x84^{1/16}. Папір офсетний. Друк офсет.
Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк. Тираж 50прим. Замов. №

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
ДК №333 від 09.02.2001р.
61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. (057)714-09-08